DOCUMENT RESUME

ED 307 470 CE 052 597

AUTHOR Vaughan, Gary L.
TITLE Pautas para Programas de Asesoramiento Gestional para Microempresas (Guidelines for Management Consulting Programs for Small-Scale Enterprise). Appropriate Technologies for Development. Peace Corps Information Collection & Exchange Manual Series No. M-27.
INSTITUTION Peace Corps, Washington, DC. Information Collection and Exchange Div.
PUB DATE Sep 86
NOTE 230p.; Translated by Elizabeth J. Carico. For an English version, see ED 241 774. For a French version, see CE 052 599.
PUB TYPE Guides - Classroom Use - Guides (For Teachers) (052) -- Translations (170)
LANGUAGE Spanish

EDRS PRICE MF01/PC10 Plus Postage.
DESCRIPTORS Annotated Bibliographies; *Business Administration; Case Studies; Check Lists; *Developing Nations; Entrepreneurship; Foreign Countries; French; Guidelines; Instructional Materials; Postsecondary Education; Program Descriptions; Program Guides; Questionnaires; Records (Forms); Rural Areas; *Rural Development; Rural Education; *Small Businesses; Technical Assistance; Volunteers; Volunteer Training
IDENTIFIERS Peace Corps

ABSTRACT

Written in Spanish, this manual is designed to assist management consultants in working with small-scale entrepreneurs in developing countries. Addressed in an overview of the small-scale enterprise (SSE) are the role of the SSE in Third World development, problems of SSEs, and target firms. The second chapter deals with various forms of management assistance to SSEs, including general considerations in management consulting and program approaches to SSE management assistance. Examined in a discussion of management assistance to target firms are the implementation experience of the Tulua Management Consulting Program in Colombia, guidelines for seminars for SSE managers and employees, suggestions for providing consulting assistance to target firms, and work related to management consulting. Appendixes to the manual include sample seminar and teaching aids, aids for conducting a management consultancy, and resources for management consulting to SSEs. (CML)

****
* Reproductions supplied by EDRS are the best that can be made *
* from the original document. *
****

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION
Office of Educational Research and Improvement
EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)

☑ This document has been reproduced as received from the person or organization originating it.

☐ Minor changes have been made to improve reproduction quality.

• Points of view or opinions stated in this document do not necessarily represent official OERI position or policy.

INFORMATION COLLECTION & EXCHANGE

Peace Corps' Information Collection & Exchange (ICE) was established so that the strategies and technologies developed by Peace Corps Volunteers, their co-workers, and their counterparts could be made available to the wide range of development organizations and individual workers who might find them useful. Training guides, curricula, lesson plans, project reports, manuals and other Peace Corps-generated materials developed in the field are collected and reviewed. Some are reprinted "as is"; others provide a source of field based information for the production of manuals or for research in particular program areas. Materials that you submit to the Information Collection & Exchange thus become part of the Peace Corps' larger contribution to development.

Information about ICE publications and services is available through:

Peace Corps
Information Collection & Exchange
Office of Program Development
806 Connecticut Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20526

Add your experience to the ICE Resource Center. Send materials that you've prepared so that we can share them with others working in the development field. Your technical insights serve as the basis for the generation of ICE manuals, reprints and resource packets, and also ensure that ICE is providing the most updated, innovative problem-solving techniques and information available to you and your fellow development workers.

Peace Corps

PAUTAS PARA PROGRAMAS DE ASESORAMIENTO GESTIONAL PARA MICROEMPRESAS

Escrito por

Gary L. Vaughan

Traducido por

FLS, Inc.

Elizabeth J. Carico

Cuerpo de Paz
La Oficina Para la Coleccion y el Intercambio de Informacion
Septiembre 1986

PROLOGO

Este manual fue escrito como ayuda para asesores de gestión directiva que trabajan con empresarios de microempresas en países en desarrollo. También contiene materiales de interés para programadores del Cuerpo de Paz y sus correspondientes en los países en desarrollo que planean proyectos de desarrollo para el sector de empresas pequeñas. La gran parte del manual trata de la asistencia gerencial para cierto tipo de microempresas en los países en desarrollo: las pequeñas empresas industriales dirigidas y operadas por el dueño. Aunque la base para el énfasis de este libro fue mi experiencia como Voluntario del Cuerpo de Paz en Colombia, los métodos explicados en este libro se prodrán aplicar a otros tipos de microempresas y aún a otras clases de negocios en los países subdesarrollados.

En escribir este libro he sintetizado una gran cantidad de informes sobre el tema del desarrollo de microempresas, algunos de los cuales son asequibles a Voluntarios y personal del Cuerpo de Paz por medio de la Oficina para la Colección y el Intercambio de Información del Cuerpo de Paz (Peace Corp's Office of Information Collection and Exchange, ICE) en Washington. Este manual le ofrece al lector una percepción clara de los siguientes temas relacionados con la microempresa:

(1) ¿Por qué son las microempresas importantes al desarrollo de países subdesarrollados?

(2) ¿Cuáles son los problemas comunes que enfrentan los empresarios de pequeña escala?

(3) Qué papel puede hacer el consultor para ayudar al pequeño empresario a resolver esos problemas y aumentar la productividad y las ganancias de la empresa pequeña?

(4) ¿Cuáles tipos de programas de desarrollo o sistemas de entrega son efectivos en la provisión, el entrenamiento, y el apoyo de asesores de gestión directiva para microempresas? ¿Cómo se puede evaluar la eficacia de estos programas?

(5) En fin, ¿cómo ayuda un asesor administrativo a las microempresas de países en desarrollo? y ¿cuáles métodos ayudarían al consultor a mejorar el valor de sus consejos y asegurar la aceptación de sus consultas por el pequeño empresario?

Este manual ofrece resolver estas dudas en un formato práctico. El Capítulo Uno trata de las preguntas (1) a (3), y le provee al lector datos históricos mostrando la manera en que las microempresas, asistidas por consultores de gestión pueden formar una parte importante del desarrollo de las economías subdesarrolladas. En responder a la pregunta (4), el Capítulo Dos examina la variedad de programas que han tratado de aumentar la productividad y las ganancias de las microempresas por medio de asistencia de asesoría de gestión. También propone mis recomendaciones personales para asistencia para microempresas en forma de Programas de Internados Para Desarrollo Ecónomico en el país patrocinador. Estos programas entrenarían a escolares o universitarios locales a ayudar a "empresas seleccionadas" (esas empresas escogidas específicamente por su potencialidad de productividad) usando los medios explicados en este libro.

Después de detallar datos sobre microempresas en los primeros dos capítulos, en el Capítulo Tres este libro examina las aplicaciones de técnicas, y en los Apéndices y la Bibliografía ofrece fuentes adicionales de guías prácticas. Para resolver la pregunta (5) estas secciones le ofrecen al asesor una variedad de métodos para asistir en la labor de la administración - no obstante a la metodología escogida. Por ejemplo, el Capítulo Tres investiga la manera de organizar y enseñar seminarios a administradores y empleados. Examina el uso de métodos de relaciones humanas en el desarrollo de una relación productiva entre el consultante y el cliente. Este capítulo también ofrece consejos apropiados para asesoramiento sobre problemas específicos de la finanza y la contabilidad, la comercialización del producto, la supervisión de personal, la planificación, y otros campos. Los apéndices al manual proveen adicionales guías prácticas al asesor, como materiales audiovisuales para uso en seminarios, folletos para distribuir en éstos, estudios de casos, y formularios útiles en planear y llevar a cabo una consulta. Los Directorios de Organizaciones Para el Desarrollo de Microempresas y las Fuentes de Informaciones del Apéndice III, Prueba B, indican aún más fuentes de información para el consultor de microempresas. Finalmente, la Bibliografía Escogida le dirige al consultor a una gran variedad de materiales sobre el tema del fomento de la microempresa.

Hay muchos libros buenos sobre la gestión de la pequeña empresa en los países industrializados, y un cuerpo creciente de obras tratando del fomento de microempresas en países en desarrollo. En escribir este manual espero hacer otra contribución a este campo por medio de lo siguiente:

- adaptar varios principios en uso en la gestión moderna de microempresas en los E.E.U.U. para elaborar una metodología para asistir la microempresa en países en desarrollo;

- repasar una variedad de programas de asistencia recientes que han tratado de fomentar la microempresa por medio de servicios de asesores de gestión directiva;

- proponer que el método de "empresas seleccionadas", en comparación con otros programas de desarrollo de microempresas es una manera de costo eficaz de ayudar a los de poco alcance en sitios urbanos y rurales; y;

- ofrecer una guía al prospectivo lector sin acortar su creatividad o iniciativa.

Como indica el título, este libro ofrece guías programáticas y técnicas para que el lector pueda desarrollar su propio programa, que sea específicamente elaborado tomando en cuenta las necesidades y realidades de su país. Consecuentemente esta obra no ofrece una prescripción garantizada para asesorías exitosas. El éxito dependerá de la iniciativa y la ingeniosidad del lector, tanto como de su uso de otras fuentes apropiadas de información.

Varias personas me ayudaron con el concepto y contenido general de este manual. Gary Petersen, actualmente Director Regional para La Administración de Pequeños Negocios de los E.E.U.U. (U.S. Small Business Administration) y Michael McGuire, mi antiguo colega en Colombia, me dieron consejos invaluables para el diseño del programa de "empresas seleccionadas" explicado en este libro. José Manuel Arenas, Gerente de Finanzas de la Compañía de Confites Colombina, Jean Francois Christin, Consultante de la Organización de Desarrollo Industrial de las Naciones Unidas (UNIDO), y Howard Lewis, Voluntario del Cuerpo de Paz en Ecuador también me ayudaron a comenzar la preparación de este manual. Quiero agradecer a la Fundación para el Desarrollo Industrial y mis gerentes en el Cuerpo de Paz/Colombia, Peter Frazer y William Phelps, por incitar mis labores con las microempresas, y a los negociantes de Tuluá, Colombia, quienes me dieron la experiencia necesaria para hacer las investigaciones para este libro. También quiero reconocer la asistencia editorial de Pirie Gall y Susan Hewes de la Oficina de Coordinación de Programas y Entrenamiento del Cuerpo de Paz (OPTC), de William Phelps, anteriormente de la oficina Regional del Cuerpo de Paz en LatinoAmérica, y de Michael Hirsh, Oficial de Programas y Entrenamiento para el Cuerpo de Paz/Ecuador.

Este manual no se hubiera producido sin su labor paciente en el proceso de redactar los borradores de este manuscrito. Además, les agradezco el trabajo a las secretarias que contribuyeron a mecanografiar el manual. Por último, quisiera reconocer y agradecer al difunto Alonso Lozano Guerrero, antiguo Secretario Ejecutivo de La Cámara de Comercio de Tuluá, por la inspiración que me dió para escribir este libro.

Este documento no lleva la aprobación (ni implica tal) de la Agencia de Desarrollo Internacional de los E.E.U.U, ni de sus Oficiales.

INDICE DE MATERIAS

CAPITULO UNO: LA MICROEMPRESA

A. Algunas definiciones

1. ¿Qué es una "Empresa"? 1
2. ¿Qué es una "Microempresa"? 1
3. Las diferencias Entre la Gestión de Microempresas y la de Empresas Grandes 2

B. El Papel de la Microempresa en el Desarrollo de Países Subdesarrollados del Tercer Mundo

1. ¿Por qué son importantes las Microempresas? 5
2. El Fomento del Desarrollo de Microempresas 6

C. Los Problemas de las Microempresas

1. Capital 10
2. La Mercadotécnica 11
3. El Personal 14
4. Limitaciones Técnicas 15
5. El Medio Ambiente Comercial en General 16
6. Prácticas Comerciales 18

D. La Empresa Seleccionada 21

CAPITULO DOS: LA ASISTENCIA GESTIONAL PARA MICROEMPRESAS

A. La Asesoría Gestional: Consideraciones Generales

1. Lista de Pautas para Planificadores de Programas Gestionales para las Microempresas 27
2. El Enfoque y el Objeto de la Asesoría de Gestiones 29
3. La Interdependencia entre el Asesoramiento y el Credito 31
4. El Papel de la Asistencia del Asesoramiento Gestional en un Programa de Desarrollo de la Microempresa 32
5. Consideraciones Inter-Culturales 33

B. Programas para la Asistencia Gestional para la Microempresa

1. Una Vista General 37
2. El Programa de Internados para el Desarrollo Económico 39
   a. Razón y Método General 39
   b. Los Internados en el Campo 40
   c. El Entrenamiento y el Respaldo de los Internos 41

d. La Organización y el Financiamiento del Programa 46
e. Conclusión 50

CAPITULO TRES: LA ASISTENCIA GESTIONAL PARA LAS MICROEMPRESAS SELECCIONADAS

A. La Experiencia de Tuluá: Un Estudio de Caso

1. Colombia y sus Programas de Asistencia para Microempresas 53
2. Tuluá y su Medio Ambiente Comercial 55
3. El Programa de Asesoría de Gestión de Tuluá 57

B. Seminarios para Los Gerentes y Empleados de las Microempresas

1. Las Instituciones Cooperadoras y Patrocinadoras 63
2. El Papel del Seminario en un Programa de Asesoría Gestional 68
3. El Reclutamiento para el Seminario 70
4. Las Preparaciones para el Seminario: El Sitio y los Materiales 72
5. Métodos de Enseñanza 74
6. La Evaluación del Seminario y la Selección de Clientes para la Asesoría 80

C. La Asistencia Asesorial a las Empresas Seleccionadas 83

1. La Creación de una Relación Asesorial 85
2. La Planificación de la Asesoría 89
3. La Conducta de la Asesoría
4. Recomendaciones Finales, Seguimiento y Evaluación 96
5. Pautas para Consultas Sobre Problemas Específicos 98
a. Contabilidad 100
b. Finanza 107
c. La Mercadotécnica y las Ventas 116
d. Compras e Inventario 119
e. Personal 125
f. Producción 130
g. Planificación 133

D. Trabajos Asociados con la Asesoría de Gestión 136

1. Pequeñas Cooperativas Comerciales 138
2. Ferias Comerciales 139
3. Promoción de Inversiones Externas

CAPITULO CUATRÒ: CONCLUSION

APENDICES

APENDICE I. MUESTRA DE UN SEMINARIO Y AYUDAS DE ENSENANZA

A. Muestra de un Indice de Materias para un Seminario para Microempresarios 146

B. Gráficas para Pizarra o Cartelón

1. Esquema Ilustrativo: Como los Beneficios o los Préstamos Afectan el Balance General 149

2. Dibujo Ilustrativo: Los Procedimientos de una Quesería 150

C. Muestras de Informes para Distribuir en la Clase

1. Ilustraciones de Estudios de Casos que el asesor puede usar en sus presentaciones en el seminario para pequeños empresarios

a. Caso 1: "La Sastrería Cachaco" 153

b. Caso 2: "Industrias la Confianza" 156

2. Informe de Muestra que se puede usar durante un seminario para pequeños empresarios: El Cálculo y el Significado del Costo de Ventas y el Inventario 161

3. Muestra de un Problema de Tarea que examina el conocimiento de contabilidad de los participantes 165

4. Examen Ilustrativo para probar el conocimiento de asientos contables de los participantes del seminario 169

APENDICE II. AYUDAS PARA LA ASESORIA

A. Cuestionario Preliminar Para Seleccionar las Empresas 173

B. Muestra de una Carta de Declaración de Intenciones 175

C. Diagnóstico Contable 177

D. Como Desarrollar una Relación Asesorial Efectiva Conviertiéndose en Buen Oyente 181

E. Un Formulario de Evaluación para las Asesorías 183

APENDICE III FUENTES DE INFORMACION PARA LA ASESORIA DE LA MICROEMPRESA

A. Un Repaso de Programas de Asistencia Asesorial para las Microempresas Seleccionadas 185

B. Directorios de Organizaciones de Desarrollo de la Microempresa Seleccionadas, y Fuentes de Información 193

C. Como Juntar el Equipo de Referencia del Asesor de Gestiones Directivas 201

D. Bibliografía Escogida 205

LISTA DE DIBUJOS Y CUADROS EN EL MANUAL

Cuadro I	:	Los Contrastes entre las Características de la Empresa Grande, la Empresa "Seleccionada" y la Microempresa	3
Dibujo 1	:	Ejemplos de Círculos Viciosos de Problemas de Gestión en la Microempresa	9
Dibujo 2	:	La Evolución Administrativa de una Microempresa Industrial	23
Cuadro II	:	La Diferencia en Perspectiva entre el Gobierno y el Microempresario	36
Cuadro III	:	Programa Propuesto para la Educación de Internados para el Desarrollo Económico	42
Dibujo 3	:	Organigrama para el Programa de Internados para el Desarrollo Económico	47
Cuadro IV	:	Un Itinerario General para la Implementación del Programa de Internados para el Desarrollo Económico	49
Dibujo 4	:	La Metodología del Seminario	58
Dibujo 5:	:	La Metodología de la Asesoría	59
Cuadro V	:	Primera Página de un Plan de Enseñanza	76
Cuadro VI	:	Cuestionario para el Pequeño Empresario al Principio de la Asesoría	87
Dibujo 6	:	El Proceso para Resolver Problemas	94
Dibujo 7	:	El Enfoque en Varias Areas de la Administración de la Microempresa	99
Dibujo 8	:	Una Esquema del Sistema Contable MICRON	105
Dibujo 9	:	El Sistema Comercial: Una Vista General	108
Dibujo 10	:	Gráfica de Equilibrio	109

Cuadro VII	:	Ilustración del Vencimiento de las Cuentas por Cobrar	110
Cuadro VIII	:	Muestra de un Presupuesto de Efectivo	111
Dibujo 11	:	Las Opciones para Decisiones Sobre Equipo	113
Dibujo 12	:	El Ciclo de Flujo de Efectivo en una Microindustria	115
Dibujo 13	:	Ejemplo de un Cartel de Anuncios	120
Dibujo 14:	:	Una Muestra de una Tarjeta Kardex	123
Dibujo 15	:	El Sistema de Distribución	126
Dibujo 16	:	Un Plan Horizontal de una Quesería de Capacidad de 600 Litros	131
Dibujo 17	:	Los Pasos en el Proceso de Planificación	134

CAPITULO 1

LA MICROEMPRESA

A. Algunas Definiciones

1. ¿Qué es una "Empresa"?

Las empresas aparecen en varias formas de organización mundialmente: de cooperativas a corporaciones, de empresas capitalistas a empresas del estado, y de pequeña escala a escala inmensa. Pero todos los negocios tienen en común el fin de lograr la máxima producción sobre el insumo aunque ese rendimiento se mida por medio de dividendos más altos, acciones más valiosas, o por una superación de alguna cuota puesta por el plan económico del estado. Además, para alcanzar la máxima producción sobre el insumo, todo negocio tiene que juntar tres ingredientes claves: los recursos (el terreno, la labor, y el capital), la tecnología, y la organización.

Este manual se concentra en una forma de organización de empresa: la empresa de pequeña escala de administración independiente (dirigida y operada por el propio dueño), especialmente la pequeña empresa manufacturera. Examina la importancia de la administración eficaz del negocio; el uso razonado del tiempo del propietario, la tecnología, y los recursos. Específicamente, las pautas ofrecidas en este manual ayudan a explicarle al futuro asesor de gestión directiva ambos el arte y la ciencia de la administración eficaz de negocios . Los métodos y conceptos propuestos deben ser de utilidad general no obstante del país o de los tipos de pequeñas empresas que pueda encontrar el consultor.

2. ¿Qué es una "Microempresa"?

Un taller de reparaciones de televisores en la ciudad de Nueva York es un ejemplo de una "micromepresa". Una empresa de metalistería en Liberia es otro ejemplo. Una artesanía de labrados en cuero en Ecuador es un tercer ejemplo. Todas estas empresas tienen características que las distinguen de las empresas grandes. Pero las empresas pequeñas en los países en desarrollo muchas veces tienen características especiales que las separan de sus correspondientes en el mundo industrializado.

Cada país parece tener una definición oficial diferente de lo que constituye una empresa de pequeña escala o una microempresa. La Administración de Pequeños Negocios de los E.E.U.U. (United States Small Business Administration), por ejemplo, define como "pequeña" todas las industrias con el máximo de 1,500 empleados, y todas las empresas de ventas al por menor con ventas de más de US$7.5 millones al año. El Banco Mundial por otra parte, caracteriza la pequeña empresa

(o microempresa) como las que tienen menos de US$250.000 en activo fijo (precios de 1976), excluyendo terrenos. Y un estudio contratado para la Agencia de Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (United States Agency for International Development, A.I.D.) por la compañía Practical Concepts Incorporated (PCI) recomienda aún otra definición: Microempresas ... esas empresas con un máximo de 20 empleados, no más de US$50.000 en activo total y un máximo costo de capital por establecimiento de US$5.000. La definición de la compañía PCI ofrece una idea cuantitativa del tamaño de "las empresas seleccionadas", un concepto examinado en otras secciones siguientes de este manual.

Pero aún este cálculo es muy relativo. Por ejemplo, en algunas naciones subdesarrolladas, una empresa con US$50.000 de activo y 20 empleados puede bien ser avanzada en técnicas de gestión y relativamente grande en comparación con la mayoría de empresas en el país. En contraste, en otro país más desarrollado una compañía con doble o triple esa cantidad de activo y empleados se puede considerar relativamente pequeña en vista de la mayor fuerza de la economía, la sofisticación del mercado, el número de grandes empresas nacionales y multinacionales en ese país. Por consiguiente, se necesita una descripción cualitativa para ver claramente el significado del concepto de la microempresa. El cuadro de la página siguiente ofrece una indicación cualitativa por medio de comparaciones de empresas grandes con dos tipos de pequeñas empresas: la microempresa, y la microempresa "seleccionada" transicional, que será el enfoque principal de este manual.

3. Las diferencias entre la gestión de microempresas y la de empresas grandes

Se han escrito miles de libros sobre el tema de la organización y la gestión de empresas. Muchos de los conceptos en esos textos (como contabilidad, planificación y supervisión de personal) parecen ser aplicables a organizaciones de todos los tamaños. En ese caso, ¿por qué nos preocupamos con asistencia de gestión específicamente para la microempresa? ¿Por qué es la microempresa tan singular que requiere un sistema de gestión especialmente adaptado?

Ilustrando las diferencias entre una avioneta Piper Cub y un avión de reacción Boeing 747 es una manera útil de explicar los contrastes entre la gestión de microempresas y la de empresas grandes.[1] Los procesos básicos del vuelo de ambos aviones son iguales. Ambos aviones despegan, vuelan, y aterrizan; ambos son

---

[1] Este ejemplo se saca de Survival and Growth: Management Strategies for the Small Firm, Cohn and Lindberg, pp.80-81 (Vea #42 en la Bibliografía Escogida).

Cuadro I. Los Contrastes Entre las Características de la Empresa Grande, la Empresa "Seleccionada" y la Microempresa

La Microempresa	La Empresa Seleccionada	La Empresa Grande
1. Mercados locales	1. Frecuentemente mercados regionales	1. Mercados nacionales o internacionales
2. Pocos recursos	2. Una base de recursos adecuada y acceso limitado a crédito bancario comercial	2. Bien financiado por medio de varios recursos de crédito
3. El propietario muchas veces es analfabeto	3. El propietario tiene capacidad formal y tiene acceso a personal técnico entrenado o con experiencia; la gestión es simple y centralizada.	3. Sofisticado personal técnico y administrativo; una organización compleja.
4. El propietario-gerente usualmente controla todos los derechos sobre el activo	4. El propietario-gerente comparte con familiares o socios los derechos sobre el activo.	4. Gran separación entre los gerentes y los socios que controlan el derecho sobre el activo.
5. Herramientas de mano y algunas máquinas (si es un manufacturero)	5. Usa maquinaria electrica, algunas de fabricación casera (si es un manufacturero)	5. Si es un manufacturero tiene maquinaria y equipo industrial, (algunas importadas).
6. De uno a tres empleados	6. Tiene de diez a 15 empleados.	6. Muchos empleados.
7. Ejemplos: una tienda de comestibles del vecindario, un sastre, un zapatero.	7. Ejemplos: un taller de metalistería haciendo armaduras de bicicletas, un manufacturero pequeño de vestidos de niños, una tienda de provisiones agrícolas.	7. Ejemplo: un manufacturero de bicicletas, una fábrica de telas, una tienda al por mayor.

controlados y dirigidos por pilotos; y ambos tienen que someterse a las mismas leyes de la aerodinámica. Pero allí se termina la semejanza. El Piper Cub se gobierna con la palanca de mando y el pedal del timón de dirección, con unos indicadores simples. El Boeing 747, por otra parte, requiere un grupo de máquinas e instrumentos complejos para gobernar el vuelo. Además, el piloto del Piper Cub, navegando a noventa millas por hora con un buen tailwind, tiene que estudiar constantemente la escena inmediata para evitar peligros. En contraste, los pilotos navegando a cientos de millas por hora tienen que concentrar su atención, por medio de sus instrumentos, en el horizonte lejano donde aterrizarán en pocos minutos; la escena inmediata es de mucho menos importancia para ellos.

La misma comparación es aplicable a empresas grandes y pequeñas. La organización y planificación sofisticada de empresas grandes (y los libros de texto que enseñan desde esta perspectiva) muchas veces no se pueden aplicar eficazmente a la empresa pequeña. Los sistemas complejos de contabilidad apropiados para corporaciones grandes normalmente no son propios para microempresas--especialmente para microempresas en países subdesarrollados del Tercer Mundo. Los métodos costosos de investigaciones de márketing (mercadotécnica), campañas de publicidad en magnitud, y métodos jerárquicos de supervisión de personal no se prestan a la microempresa. Sin embargo, los sistemas simplificados de contabilidad, mercadotécnica, supervisión de personal, y otras técnicas de la gestión se necesitan urgentemente en muchas empresas pequeñas y son los temas tratados en este manual.

B. El papel de las microempresas en el desarrollo de los países subdesarrollados del tercer mundo

1. ¿Por qué son importantes las microempresas?

Las microempresas muchas veces forman una parte importante de la economía de una nación a veces contribuyendo hasta el cincuenta por ciento de la fuerza laboral y de la producción del país. Adicionalmente, las microempresas prósperas pueden fomentar más crecimiento económico en las comunidades por medio de lo que los economistas llaman "vinculación vertical", o "enlace simple y enlace progresivo". Un ejemplo de esta vinculación se encuentra en las empresas de tejidos de suéteres en Mira, Ecuador, donde Voluntarios del Cuerpo de Paz ayudaron en los años '60 a desarrollar el tejido en una industria regional floreciente. Hoy día este sector económico se extiende desde los pastores, los hilanderos, y los botoneros (enlace simple) hasta los tejedores y los vendedores con sus conexiones con los mercados nacionales e internacionales (enlace progresivo). [2]

Las microempresas forman una parte clave de muchas economías porque cumplen con unas necesidades especiales que las organizaciones más grandes no satisfacen. Estas necesidades incluyen:

-- La provisión de productos o servicios para mercados especializados y a veces locales: por ejemplo, imprentas, y manufactureros de ropa de mujeres y de niños.

-- El procesamiento de esparciadas materias primas, en bulto, y muchas veces perecederas, donde plantas pequeñas cerca de las fábricas son ventajosas: por ejemplo, aserraderos, industrias queseras, y alfarerías.

-- La provisión de servicios y artículos de consumo a consumidores dispersos: por ejemplo, tiendas vecindarias, mesones, y buhoneros.

-- La labor de artesanías: por ejemplo, cesterías, trabajos en cuero, joyerías.

-- La labor de productos hechos a las especificaciones del consumidor: por ejemplo, metalistería, reparación de herramientas, sastrería.

---

[2] Para más detalles, vea #14 en la Bibliografía Escogida.

Además de su importancia económica, las microempresas, cuando tienen oportunidad de crecer, también ofrecen otros beneficios. Pueden servir como campo excelente para el entrenamiento de gerentes. Además, por el costo bajo de la empresa relativo a las empresas más grandes, pueden crear oportunidades para empleos más eficientemente. Otras contribuciones socio-económicas de las microempresas incluyen: la descentralización de la economía, (quizás reduciendo la migración rural-urbana), la añadidura a la proporción nacional de ahorros por medio de la frecuente propensión del propietario-gerente a ahorrar para invertir, y la preservación de artesanías tradicionales. Verdaderamente son estos efectos sociales y económicos que justifican la asistencia pública para micropempresas particulares con buenas perspectivas de beneficio. Muchos países han acostumbrado ofrecer tarifas preferenciales, deducciones tributarias y entrenamiento de personal para atraer las industrias grandes por las mismas razones. Sería igualmente justificado trabajar con empresas pequeñas para lograr los mismos bienes económicos y aún más atractivos beneficios sociales.

2. El fomento del desarrollo de microempresas

Cuando un país está decidido a fomentar las microempresas puede implementar una variedad de programas para el desarrollo. Un método es de reforzar la estructura básica o infraestructura de las microempresas por medio de la provisión de plantas y equipos (por ejemplo, edificios y servicios públicos subvencionados en un parque industrial para empresas pequeñas). Otra estrategia es ayudar la posición financiera de las empresas pequeñas por medio de reducciones de tasas, crédito bancario, o contratos de procuración del gobierno. La técnica comercial es otro campo importante en que las microempresas necesitan apoyo. En este campo el gobierno puede ayudar por medio de exhibiciones comerciales, asistencia con la exportación de los productos y servicios de las microempresas, y la compilación de directorios comerciales nacionales para el uso de los consumidores locales y extranjeros.

Los programas públicos también pueden estimular la inovación de pequeñas empresas con el el apoyo financiero de empresas prototipos y con la protección de patentes para el pequeño empresario. El gobierno puede aumentar la demanda del producto por medio de estudios del mercado y la organización de medios nacionales de control de la calidad. La asistencia y el entrenamiento técnico pueden ayudar a los empresarios en áreas

importantes como el entrenamiento profesional de los empleados y el entrenamiento administrativo para los propietarios-gerentes.

Aunque todas estas estrategias para el fomento de la microempresa son útiles, diferentes naciones van a encontrar diferentes mezclas de programas apropiados según las condiciones económicas y sociales. [3]

C. Los problemas de las microempresas

Las microempresas hacen papeles variados en las diferentes economías. En los Estados Unidos, por ejemplo, sucursales de franquicia son comunes y muchas empresas pequeñas son subcontratistas importantes de suministro (o surtidores en la comercialización del producto) para corporaciones grandes. En Colombia una economía creciente y un espíritu dinámico empresario realizaron de las microempresas un factor importante en la manufactura, el comercio por menor, y los servicios. Y en muchas otras naciones las condiciones de economías nacionales limitadas y las fuentes delicadas del espíritu empresario juntos causan que las empresas, no obstante el tamaño, sean una fuente escasa y valiosa para el desarrollo.

A pesar de sus diferentes enfoques, las pequeñas empresas en general tienen que enfrentar en todas partes del mundo las seis consideraciones siguientes : el capital, la mercadotécnica, el personal, las limitaciones técnicas, el medio ambiente comercial en general, y las prácticas comerciales. Con la ayuda de una asesoría de gestión directiva, el empresario puede tomar pasos efectivos para resolver los primeros cuatro problemas. Y si un porcentaje significante de sus correspondientes también hacen consultas con asesores, podrán cambiar las prácticas comerciales inhibitorias. La sección C.5 del capítulo tres de este manual ofrece pautas al consultor para su asesoramiento de estos problemas específicos. En todo caso, el medio ambiente comercial del país es una situación que ambos el empresario y el asesor tienen que aceptar. Pero el reconocimiento de estos límites con frecuencia es una ayuda al consultor y al cliente en la formulación de los objetivos y los resultados anticipados de la consulta.

Como muestra el Dibujo #1, algunos de estos campos -- una delegación de autoridad directiva, una falta de capital activo, un estilo reactivo de administración por parte del empresario -- pueden causar problemas complicados e inter-relacionados que no encuentran solución fácil. Afortunadamente, no todos los casos tienen problemas

---

[3] Las anotaciones #1-8 en la Bibliografía Escogida ofrecen una discusión más extensa de las posibilidades de opciones para programas de desarrollo para países en desarrollo.

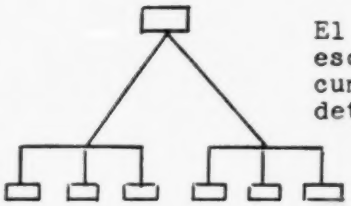
igualmente intensos en todos los campos. Un problema o un grupo de problemas pueden predominar sólo en las microempresas de un país o región sin afectar otra región. Además, dentro de la misma región, diferentes microempresas con frecuencia enfrentan diferentes clases de dificultades. Por consiguiente, aunque la siguiente lista de problemas no afectará a cada cliente, es una suma de todos los problemas posibles que encontrará el consultante. Al familiarizarse con los problemas típicos, el asesor y el cliente podrán formular soluciones con anticipación.

DIBUJO 1

EJEMPLOS DE CIRCULOS VICIOSOS DE PROBLEMAS DE GESTION EN LA MICROEMPRESA

El Problema: El propietario-gerente no hace una división de labores eficaz.

Falta de tiempo para reclutar y entrenar un asistente en una posición de responsabilidad.



El propietario-gerente queda escaso de tiempo para poder cumplir con todos los detalles del negocio.

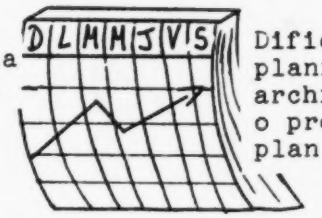
El Problema: Las materias primas se compran en cantidades pequeñas y a precios altos

Falta de capital activo

Ganancias bajas a causa de costos de producción altos; provisiones inadedecuadas de materias primas.

El Problema: Poca atención a los detalles rutinarios de archivos y contabilidad

La actitud preocupada y tendencia reactiva del propetario-gerente.



Dificultades de planificación por falta de archivos de producción pasada o presente para la base del plan.

1. Capital

Las microempresas nombran la falta de efectivo disponible como el problema principal. Aunque lo que nombran es falta de fondos adicionales, la administración inadecuada del activo realizable puede ser el problema básico y de más importancia. Muchas microempresas necesitan capital, y la mayor indicación de ésto típicamente es una posición negativa de capital activo (pasivo flotante en exceso de capital activo). Esta situación es causada por una variedad de condiciones. Primero, la posición débil del empresario pequeño en el mercado frecuentemente lo fuerza a vender su servicio o producto a términos de crédito liberales. Mientras tanto tiene que pagar a los suministradores bajo términos de crédito más estrictos, o a veces al contado. Segundo, el efecto inflacionista en muchos países sube el costo de las materias primas. En los países en desarrollo estas materias significan entre 50 y 80 por ciento del costo de producción, y cualquier efecto inflacionista tiene peores consecuencias negativas para el capital activo. Tercero, el pequeño empresario muchas veces está mal dispuesto a aportar capital por medio de un socio, y por eso quedan descapitalizados. Cuarto, el pequeño empresario con archivos inadecuados, límites de crédito, y poco colateral queda fuera del alcance de las fuentes tradicionales de crédito. Consecuentemente, el empresario a veces busca la ayuda de prestamistas que cobran tasas mucho más altas que las comerciales. Y a veces aún con crédito comercial el empresario no está garantizado de encontrar términos de reembolso aceptables a su negocio.

Con frecuencia las microempresas sufren de la mala administración de activos. Muchas microempresas, por ejemplo, no usan sistemas formales de contabilidad; en Nueva York hubo el caso de un dueño de un negocio cuyo sólo método de "libro de caja" consistía de dos bolsas--una para recibos y la otra para facturas por pagar. En el Tercer Mundo los archivos de contabilidad son aún más inadecuados que en los países industrializados por la falta comparativa general de educación y entrenamiento.

Unos sistemas inadecuados de contabilidad limitan el control de los movimientos de caja o "cash-flow", impiden el cálculo correcto de la relación entre el costo y el precio, y pueden causar cheques devueltos por fondos insuficientes, cuentas sin pagar, y desarreglo general de los efectivos disponibles de caja. Además, la falta de archivos de contabilidad hace difícil la labor de la preparación o el pronóstico del presupuesto de efectivo. Recíprocamente, el uso de estas técnicas de planificación frecuentemente puede ayudar a evitar los déficit de caja temporales.

La falta de efectivo y la mala administración de los medios disponibles puede afectar la microempresa en varias maneras. Estas limitaciones fuerzan al gerente-propietario a gastar mucho tiempo y energía en evitar el déficit de caja o en restablecer el efectivo cada vez que ocurre un déficit. La falta de efectivo y la mala administración de medios causan el abuso del crédito de cuentas comerciales, lo que consecuentemente puede compromisar futuros trámites de préstamos del sector comercial o del sector público. Pueden limitar la habilidad del empresario de actuar rápidamente cuando se prestan oportunidades provechosas. Por ejemplo, sin reservas líquidas en efectivo el empresario no puede explotar ofertas de sus abastecedores de descuentos estacionales, o efectuar un pago inicial para un equipo de buen precio. Por medio del fomento de mejores métodos de administración financiera el asesor puede ayudar al empresario a resolver sus limitaciones de capital. El Capítulo Tres, Sección C.5. de este manual le provee al consultor métodos específicos de contabilidad y finanza que puede usar en ayudar a las microempresas en este campo.

2. La Mercadotécnica

Para el pequeño empresario el mercado para sus productos o servicios es tan importante como el capital. El problema de la mercadotécnica se puede estudiar desde dos perspectivas: la falta de demanda oportuna y adecuada, y el uso de técnicas comerciales inadecuadas por parte del empresario en la explotación de la demanda disponible.

Las microempresas a veces encuentran dificultades en asegurar un mercado estable para su producción. Esta situación es igualmente debida a la competencia de las microempresas con los negocios grandes y la aún más activa competencia entre si. Un mercado seguro es también dependiente de las fluctuaciones periódicas del ciclo comercial de economías capitalistas.

A causa de la base débil de activo y la concentración típica en pocos productos o servicios que caracteriza las microempesas, estas mismas son afectadas más por las fluctuaciones que las empresas grandes. Los mercados de las empresas pequeñas se pueden trastornar por cambios imprevistos en políticas nacionales afectando el comercio internacional, el control de precios internos, o las disponibilidades monetarias.

El aislamiento geográfico de las microempresas, especialmente ésas en pueblos pequeños y regiones rurales,

frecuentemente presenta otro impedimento a la comercialización oportuna. Las carreteras malas, el transporte esporádico, y los sistemas de comunicaciones inestables pueden impedir la comercialización de los productos y la circulación de datos al pequeño negociante.

Muchos de estos problemas están fuera del control del empresario. Por medio de mejores prácticas de la mercadotécnica el dueño o dueña del negocio pequeño puede tratar de prepararse para enfrentar las fluctuaciones en demanda. En la mayoría de los casos los dueños de negocios pequeños no emplean ninguna estrategia de mercadotécnica anticipada. El producto puede ser de calidad inestable relativo al gusto del consumidor, o de un diseño indistinguible del producto del competidor. El empresario exhibe inadecuadamente el producto, y se limita en el uso de vendedores. Además, en muchos casos para satisfacer la demanda el empresario emplea técnicas ineconómicas de compras (frecuentes compras pequeñas en vez de compras planeadas y en cantidad), y no tiene ni datos ni control de inventarios.

En suma, los propietarios de microempresas con frecuencia carecen de una estrategia planificada de mercadotécnica. Puede que el o ella conozca el valor de comprar barato y vender caro, y que sea vendedor excelente. Lo que típicamente le falta es un plan operacional para el ciclo de compras-inventario-ventas del negocio. Una de las causas de esta deficiencia puede ser la falta de archivos, presupuesto de efectivo, y otros controles de contabilidad. En efecto, el propietario-gerente no puede agenciar el producto más provechoso o de mejor venta porque frecuentemente no está seguro de cual es el mejor producto. El dueño o dueña podría llegar a una decisión más ventajosa si pudiera mejorar las investigaciones de mercadotécnica, promoción de ventas, la publicidad, y si pudiera valerse de la comercialización del producto en masa, y aprender a evaluar el beneficio de las relaciones con el consumidor en comparación con los rendimientos marginales de varios productos. Por otra parte, aunque las microempresas en teoría son más flexibles que las empresas grandes, las microempresas (especialmente las pequeñas industrias) tienen que poner aún más atención a los requisitos de los clientes de una entrega oportuna de un producto de calidad. Tienen que desarrollar ofertas de servicios de seguimiento o garantías por defectos en los productos vendidos.

Esta situación puede afectar la manera en que las microempresas tratan el mercado. Primero, los negociantes pequeños con frecuencia carecen de un plan consciente de productos de oferta. Por ejemplo, un vendedor detallista de trajes de hombre puede surtir una variedad de otras mercancías

como bicicletas o herramientas. Puede haber añadido la otra mercancía porque pudo comprarla a un "buen precio" o porque vió una oportunidad de ganancias más rápido en esa mercancía que en su producto original. Igualmente, el dueño de una pequeña industria puede decidir dividir la operación entre producción y una sucursal de ventas al por menor. No obstante el margen comercial más alto, un volumen de ventas bajo indica que el tiempo y los medios del empresario se usarían a mejor ventaja en mejorar la producción.

Estos ejemplos no son indicaciones de que la ampliación de la línea de productos es impropia para las microempresas. Al contrario, una sucursal de ventas al por menor bien integrada con una manufactura pequeña puede ser un buen método de márketing. Sin embargo, las actividades diversificadas de las microempresas generalmente no reflejan una estrategia de mercadotécnica sino un tratamiento desparramado y desenfocado de la técnica comercial.

El microempresario tiene tendencia a explotar márgenes de utilidad altos en un mercardo limitado de clase alta en vez de márgenes de utilidad bajos en un mercado en masa. Esta tendencia es debida a territorios o poblaciones limitados o al poder adquisitivo bajo de los clientes. En algunos casos, este método de comercialización del producto es una estrategia buena en vista del mercado limitado. Pero en otros casos el limitarse a un mercado de clase alta es un impedimento innecesario y puede ser un reflejo de la falta de disposición del empresario a explotar las operaciones y los beneficios en un mercado más amplio.

No obstante, esta situación está cambiando, especialmente en los países de ingreso mediano y de rápido desarrollo. Colombia, por ejemplo, ofrece dos contrastes de mercados dentro de la industria de mueblaje. Por una parte, muchas empresas pequeñas labran a mano muebles de madera de estilo colonial, vendiendo un volumen bajo de productos de alto precio en un mercado de clase alta. Por otra parte, muchas otras microempresas producen en masa muebles baratos de armadura de metal y tapicería de plástico para un mercado más grande. De esta manera las condiciones variables del mercado lentamente efectuan estrategias más dínamicas por parte de las microempresas. Las pautas de mercadotécnica y ventas, y compras e inventario (vea el Capítulo Tres, Sección C.5.) también facilitan la ayuda que el asesor puede ofrecer al pequeño negociante para resolver los límites del mercado.

3. El Personal

Considerando que las pequeñas empresas son de labor intensiva, el personal es sumamente importante, y el propietario-gerente generalmente pone el ejemplo para toda la empresa. Efectivamente, una microempresa es una extensión de la personalidad del propietario-gerente. Esta personalización e informalidad de las microempresas también forma obstáculos para el asesor de gestión directiva, en cuanto que él o ella con frecuencia recomienda un incremento de organización como requisito para el desarrollo.

El pequeño empresario característicamente controla todas las actividades del negocio. El pequeño negociante típico no tiene más educación formal que escuela primaria. Anteriormente ha sido un trabajador y con frecuencia ha comenzado el negocio con un préstamo de su familia o con el salario del último empleo. Sin ser una persona simple, muchas veces es pragmático y sus horizontes personales y empresariales están limitados a las necesidades del día actual. También, por haber sido trabajador manufacturero, encuentra difícil dejar los detalles diarios del proceso de la producción para dedicarse a los detalles abstractos de la administración del negocio. Para sobrevivir, normalmente es muy independiente y agresivo, y toma la iniciativa en las relaciones con los clientes, los suministradores, y los empleados, tanto como muestra escepticismo en sus tratados con extranjeros.

El papel central del propietario-gerente en la microempresa no es necesariamente negativo, pero sí presenta problemas cuando la empresa comienza a crecer. Una administración centralizada e informal frecuentemente incluye falta de archivos, poca delegación de autoridad a los empleados, y falta de descripciones formales de los puestos. El resultado es un dueño que sirve simultáneamente de técnico, tenedor de libros, vendedor, comprador, y gerente. En hacer todos estos papeles, probablemente no está usando ventajosamente las labores de sus empleados, los cuales podrían aceptar algunas de las responsibilidades administrativas del negocio. Además, la implicación a la larga de ese estilo directivo centralizado es que si el propietario se muere o se enferma, no queda ningún subalterno capacitado para administrar el negocio. En las microempresas de familia, los familiares que entran al negocio pueden resolver el problema de la sucesión. Pero un negocio administrado por la familia también puede causar una confusión de decisiones cuando varios familiares hacen competencia para la autoridad final en el negocio.

La dominación de la gestión de la empresa por la familia o el administrador independiente influye en los objetivos del negocio. Aunque la ampliación de utilidades es un fin común de casi todos los empresarios, pueden existir otros fines

concurrentes. Por ejemplo, un negocio prestigioso de familia puede valuar la tradición y la posición social más que la ampliación de utilidades; o un propietario-gerente cuyo negocio es auto-sostenible puede decidir que no vale el esfuerzo de una ampliación del negocio por el incremento de la labor, las responsibilidades, y los trabajos nuevos asociados con ella.

Mientras hay gran disponibilidad de mano de obra en la mayoría de países en desarrollo, hay escasez de trabajadores capacitados. Los empleados de las microempresas frecuentemente son menos capacitados y alfabetizados que sus correspondientes en las empresas grandes. Además, los empleados de las microempresas normalmente no reciben beneficios de seguro social, salario mínimo, y seguro de hospitalización. Por eso hay muchos cambios de personal en las microempresas cuando los empleados se cambian a compañías más grandes que les pueden ofrecer esos beneficios, o cuando quitan la microempresa para emprender su propio negocio pequeño.

Las microempresas con frecuencia no pueden emplear gerentes capacitados a causa de la competencia de las empresas más grandes por trabajadores y por el ambiente de trabajo exigente de las mismas microempresas. Además, el empresario pequeño típicamente está poco dispuesto a confiar en uno de sus empleados los detalles técnicos y financieros del negocio, y aún menos a considerar entregarlos a un desconocido. Después de todo, el empleado puede quitar la empresa y comenzar una firma semejante en competencia con él (como puede haber sido el caso del mismo propietario).

Afortunadamente, el negociante puede remediar muchos de los problemas de personal con unas modificaciones de sus métodos de política de personal. Por medio de las pautas en el Capítulo Tres, Sección C.5., especialmente esas sobre Personal, el consultor puede ayudar al empresario a usar de la manera más eficiente su fuerza laboral.

4. Limitaciones Técnicas

El primer encuentro con una microempresa en el Tercer Mundo puede ser una revelación. Una sastrería pequeña, por ejemplo, puede estar ubicada en un rincón apiñado de la casa del dueño, con cinco o seis trabajadores trabajando las máquinas de coser. Un pequeño taller de metalistería puede estar tendido en un terreno medio-vacío y cubierto por un techo de hojalata. Puede haber enseres y maquinaria desparramados por el área, y lo que debe ser el almacén estar apiñado con partes y equipo en

estado desorganizado. Si la empresa es una tienda detallista, puede tener la mercancía colocada desordenadamente, y música escandalosa para atraer a los consumidores pasando por la calle.

El problema de la instalación de la fábrica puede requerir mucha asistencia técnica. Por ejemplo, un ebanista puede pedir ayuda para usar con más eficiencia las materias primas y la mano de obra en su producción de muebles de madera, quizás por medio de un estudio de tiempos y movimientos de las rutinas de sus trabajadores.

Aunque el resolver problemas técnicos es importante para el empresario, hay dos razones por las cuales a la mayoría de las microempresas (especialmente las firmas manufactureras pequeñas) les hace más falta la asistencia gestional que la técnica. Primero, la gran parte de los empresarios pequeños comenzaron como trabajadores o artesanos. Mientras tienen dominio en la labor manual y el uso de la maquinaria, muchas veces se desconciertan con las abstracciones de la gestión de una empresa.

Segundo, los empresarios pequeños tienen que tener un concepto básico de los detalles técnicos del negocio (o un capataz que los entiende) o no podrían sobrevivir. Pero frecuentemente posponen enfrentar los archivos, la planificación, y el mejoramiento de política de personal -- especialmente mientras la empresa todavía está en sus comienzos. A pesar de todo, sí hay áreas técnicas generales en que el asesor puede ayudar al cliente a mejorar. (Refiérase a la sección de Producción en las páginas 124-127 para sugestiones sobre la clase de consejos técnicos que un asesor administrativo puede darle al cliente.)

5. El medio ambiente comercial en general

Las microempresas tienen que funcionar dentro de medio ambientes económicos y sociales que las afectan a ellas más severamente que a las empresas más grandes. Por tener menos capital, productos más especializados, y menos personal que las compañías grandes las microempresas tienen menos flexibilidad para enfrentar cambios rápidos en las preferencias del consumidor o mermas de la economía. Las microempresas también pueden encontrar dificultades con requisitos legales locales como impuestos, seguro social para los empleados, y registro legal del negocio con la cámara de comercio o agencia gobernadora local. Muchas veces el tiempo y el papeleo asociados con estas regulaciones son más pesados que los honorarios o impuestos pagados. Por último, a causa de su tamaño pequeño las microempresas a veces se encuentran en competencia desigual con las empresas grandes en sus peticiones para crédito comercial, en atraer empleados y gerentes capacitados, y aún en conseguir una cuota adecuada de los servicios públicos

disponibles. Por otra parte, las microempresas a veces pueden evitar los costos exigidos por la ley en el caso de las empresas grandes (impuestos de seguro social para los empleados, impuestos sobre ingresos, impuestos derechos sobre mercancía importada, y salario mínimo) y por consecuencia a veces pueden ofrecer ciertos productos y servicios a un precio más económico que las empresas grandes.

Los servicios de soporte del comercio con frecuencia son más débiles para las microempresas que para las empresas grandes, y en muchos países en desarrollo estos servicios pueden ser inadecuados o no existir. Aunque el asesor no pueda verdaderamente cambiar la disponibilidad de estos servicios, el o ella debe familiarizarse con el estado de la infraestructura comercial local. Esta información ayudará al asesor en la planificación del propósito del asesoramiento y en el plan de servicios seguidores para el cliente a la conclusión del asesoramiento.

La sofisticación de la infraestructura comercial varía de país en país. En todo caso, en muchos países en desarrollo el asesor debe estar preparado para enfrentar deficiencias en los servicios de soporte como las siguientes:

(a) Mercados diversificados de capital: El crédito puede estar limitado a un banco del gobierno o al prestamista local; frecuentemente no existen mercados locales de acciones o servicios de crédito a prestamistas marginales. Además, las fuentes de crédito muchas veces sólo ofrecen una línea limitada de servicios de crédito, que con frecuencia no es útil para las necesidades de la microempresa.

(b) Contadores públicos (CPAs): Los contadores públicos proveen un control interno valioso en auditorear las cuentas de la microempresa. En su oficio de auditar las varias compañías, los contadores públicos también aseguran prácticas honestas por parte de los negocios con los cuales la microempresa comercia. Pero en muchos países los contadores fiscales (con frecuencia solamente entrenados en teneduría de libros) son mucho más comunes que los contadores públicos.

(c) Agencias de cobranzas: En los países industrializados las agencias de cobranzas compran las cuentas por cobrar a un descuento y entonces recaudan todas las cuentas posibles de los deudores para realizar utilidades. La escasez de estos servicios en el Tercer Mundo (especialmente para

las microempresas) priva a las microempresas de otra fuente de crédito, y de un recurso contra los deudores morosos.

(d) Asociaciones cívicas: Los países en desarrollo muchas veces no tienen asociaciones comerciales fuertes o ningún equivalente al Better Business Bureau.

(e) Información sobre mercados y los estados financieros de otros negocios: En los Estados Unidos un gerente de microempresa puede consultar con agencias de información creditaria para averiguar el estado financiero de clientes potenciales y puede leer una variedad de estudios del mercado sobre su producto. Para compañías grandes en los países en desarrollo hay una deficiencia de estas informaciones y para compañías pequeñas casi no existen.

6. Prácticas comerciales

El medio ambiente comercial inhibitorio a la pequeña empresa con frecuencia influye la manera en que la microempresa se dirige y afecta sus relaciones con el resto de la sociedad. El factor de riesgo asociado con la microempresa crea más informalidad, más escepticismo, y menos planificación en su gestión que en la de firmas grandes. A causa del medio ambiente inhibitorio el empresario a veces muestra estas calidades en una manera que le parece extremista al extranjero. Pero cuando uno considera las incertidumbres del medio ambiente, particularmente la falta de comprobaciones y revisos comerciales en comparación a las economías más industrializadas, estas prácticas comerciales del microempresario parecen más razonables. Para las microempresas en muchos países en desarrollo, las prácticas comerciales típicas incluyen lo siguiente:

(a) Desconfianza: La falta de normas de auditoría, agencias de cobranza, y agencias de información creditaria influyen la falta de cumplimiento con los términos de los contratos de ventas en los países en desarrollo. Los procedimientos inadecuados en el control de la calidad de productos -- particularmente en los negocios pequeños -- hacen que la advertencia al comprador sea especialmente necesaria. Por consecuencia, los cheques posfechados y descuentos grandes por compras al contado son más comunes que en los países industrializados.

(b) Informalidad legal: Las microempresas en los países en desarrollo muchas veces tienen una posición "fuera de la ley". A veces no pagan impuestos, y muchas no le pagan a los empleados un salario mínimo. Estas pequeñas empresas tampoco se inscriben oficialmente, y acostumbran a ignorar las normas de sanidad pública y de zonamiento. Consecuentemente, la relación con las autoridades locales es una de omisión benigna. Una consecuencia desafortunada de esta ilegalidad es que el microempresario gasta más esfuerzo en escapar impuestos que en mejorar la administración de su negocio. En estos términos, aún cuando el propietario tiene un sistema de contabilidad, muchas veces no mantiene archivos correctos sino unos libros oficiales que cumplen con los directivos del gobierno y muestran una entrada nominal para sus impuestos. Un pequeño empresario puede funcionar muy bien sin un balance general preciso. Pero si el dueño de una microempresa creciente pospone la formalización legal y administrativa de su negocio se arriezga a multas oficiales y a la pérdida de crédito bancario. Puede arriesgarse a perder el control financiero y administrativo de su empresa.

(c) Administración reactiva: La mayoría de los microempresarios hacen diversos oficios y por eso muchas veces parecen estar desorganizados y fatigados. Una variedad de factores -- incluso la falta de personal capacitado, el nivel bajo de educación formal del microempresario, y poco acceso a la tecnología de dispositivos para ahorrar mano de obra, como las computadoras -- hace que la microempresa del Tercer Mundo sea aún más predispuesta al estilo administrativo reactivo. Dentro de veinte minutos de un día típico, el pequeño empresario puede hacer una venta, conversar con un suministrador, ayudar a un trabajador a arreglar un torno, y salir a tomar una cerveza con el prestamista local. Por consecuencia muchas veces sus esfuerzos de planificación para enfrentar los problemas (o las oportunidades) de su negocio quedan desorganizados.

El nivel de desconfianza e informalidad legal varia según el país y la cultura. Donde esas condiciones son prevalentes, el asesor tiene que tratar de entenderalas y adaptarse a ellas. Los estilos de gestión reactiva por otra parte frecuentemente se pueden remediar con asesoramientos individuales. Aunque parte de esta informalidad es

inevitable (y a veces agradable) para el microempresario, un gran porcentaje se puede controlar por medio de mejoramiento de métodos administrativos, especialmente por medio de planificación. Los dueños de pequeñas empresas muchas veces carecen de planificación adecuada por diversas razones: ignorancia de técnicas de planificación, falta de tiempo y espacio para planear, o un miedo y una falta de disposición general en enfrentar el futuro. Algunos empresarios en el Tercer Mundo resisten la planificación a causa del medio ambiente comercial incierto de muchos de los países. Esa circunstancia, sin embargo, es una razón aún más importante para tratar de anticipar y formar los planes para el futuro. Frecuentemente los empresarios aceptan intuitivamente la utilidad de la planificación pero les es difícil cambiar sus hábitos y practicar la disciplina necesaria para planificar. (Vea las pautas para asesoramiento de Planificación en la página 127.) A pesar de todo, los microempresarios, (especialmente esos de las "empresas seleccionadas" descritas en la siguiente sección) sí pueden cambiar y muestran un deseo de mejorar sus técnicas de planificación ayudados por la paciencia y persistencia del asesor de gestiones.

D. La empresa seleccionada

Miles, quizás millones, de microempresas existen en el país en desarrollo. Un programa de extensión no puede comenzar a ofrecer servicios individualizados a todas las empresas. Consecuentemente, se ha desarrollado un método que consiste en ofrecer ayuda a esas firmas que muestran la potencialidad de crecer. La provisión de asesoramiento gestional a esas "empresas seleccionadas" es un enfoque importante de este manual.

¿Precisamente qué es una "empresa seleccionada"? Esencialmente es una empresa que ha llegado a un tamaño umbral en que la necesidad de controles de contabilidad, mercadotécnica y gestión está clara al propietario-gerente. El o ella tiene que mejorar la administración de sus recursos para crecer o la firma puede estancarse o fallar. La empresa seleccionada es una que ha llegado a un cruce donde la mejoría de la organización (y no la tecnología, el crédito, u otros recursos) es el escollo principal para la expansión futura. El tamaño y las características de las empresas seleccionadas varían con las diferentes culturas y economías, igual a la variación en definición de microempresa según cada país. El Dibujo 2 de la página siguiente muestra un ejemplo de la evolución de la empresa seleccionada. Otras características de esta clase de microempresa incluyen lo siguiente:

(a) Tamaño: La empresa seleccionada tiene entre cinco y 15 empleados, con bienes totales entre US$25.000-50.000 (dólares de 1979).

(b) Propiedad: El empresario tiene algunas propiedades: por ejemplo, equipo manufacturero, una motocicleta, y su propia casa o el edifico del negocio (aunque algunas propiedades no son aceptadas como colateral por un banco comercial local por alguna u otra razón). El empresario ha superado sus "necesidades humanas básicas" aunque frecuentemente sus empleados no las habrán superado.

(c) Educación: El dueño puede leer, escribir y cifrar, o tiene un capataz o familiar de confianza que está alfabetizado.

(d) Finanzas: El dueño de la empresa seleccionada probablemente tiene una cuenta bancaria, aunque posiblemente no la compruebe con el extracto de cuenta mensual. Tiene poco crédito bancario comercial y usa prestamistas u otros recursos informales de crédito.

Claro que el concepto de asistencia a las empresas seleccionadas es sólo uno de los diversos métodos de ofrecer ayuda a las microempresas. ¿Por qué hacer este enfoque en la empresa seleccionada que es ya relativamente próspera? ¿Por qué no concentrar en las microempresas que necesitan más ayuda? Las siguientes guías tratan de contestar estas preguntas:

(a) Lograr la máxima tasa de rendimiento

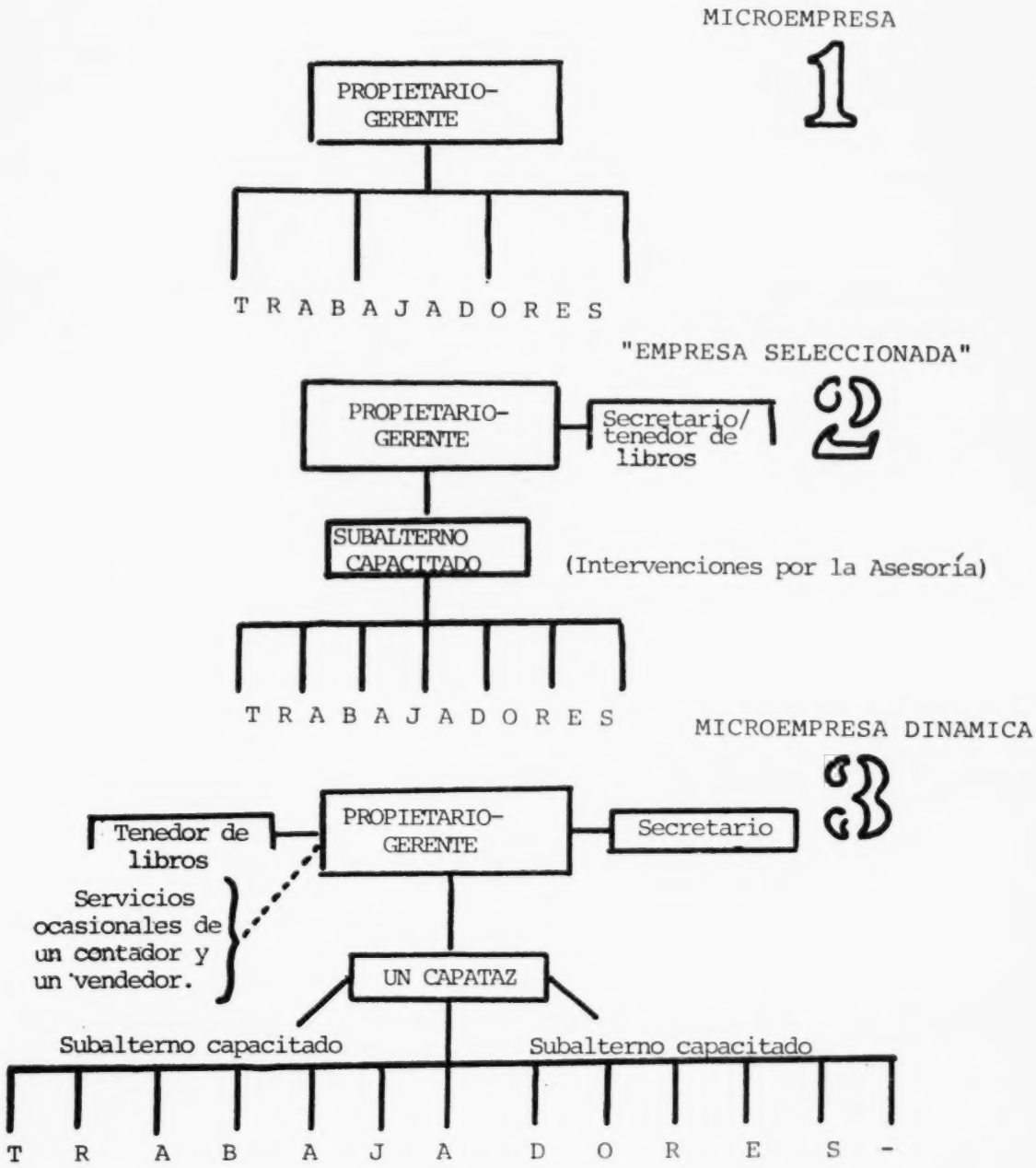
Los recursos -- particularmente la mano de obra capacitada --son muy escasos en países en desarrollo. Por consecuencia, los asesores deben enfocar la asistencia, especialmente al principio, para lograr un efecto máximo en la economía local.

La carga de trabajo del consultor no tiene correlación directa con los tamaños de las empresas sino con el número de firmas que sirve. Así que el mismo consultor puede asistir a cuatro emmpresas seleccionadas (con quizás un total de 40 empleados y US$400.000 en ventas netas), en comparación a sólo cinco microempresas, con quizás 15 empleados y no más de US$100.000 en ventas netas. De hecho, el asesor podrá servir más firmas seleccionadas, porque sus problemas son más claros y más fácilmente resueltos que los de las microempresas más pequeñas.

Para lograr el máximo impacto económico, un programa de asesoría debe señalar esas firmas que usarán a mejor ventaja las sugerencias de emplear más trabajadores, producir o vender más o efectuar expansiones de sus instalaciones. Sin embargo, muchas microempresas en países en desarrollo no caben dentro de la descripción de la empresa seleccionada. La mayoría son microempresas que fueron formadas por falta de otras oportunidades de empleo y no porque el empresario decidiera tratar de usar su destreza para cumplir con una necesidad económica real. Un vendedor de billetes de lotería, por ejemplo, es un ejemplo extremo de lo anterior. El vendedor no está explotando una posición productiva sino ofreciendo una duplicación de servicios por la ausencia de otra oportunidad de empleo. Por otra parte, hay un gran número de dueños de empresas seleccionadas por todo el Tercer Mundo quienes, con la asistencia asesorial, podrían efectuar una expansión drámatica de producción y

DIBUJO 2

LA EVOLUCION ADMINISTRATIVA DE UNA MICROEMPRESA INDUSTRIAL



empleo. La ampliación de tales firmas podría hasta producir más empleos para microempresarios subempleados.

(b) Buscar empresarios capaces de aceptar los consejos e implementar los cambios

El empresario de la firma seleccionada ya ha cumplido con sus necesidades de comida, educación, y alojamiento. Esta seguridad relativa lo puede hacer más receptivo a las recomendaciones del asesor y más capaz de traducirlas en prácticas.

El microempresario, sin embargo, frecuentemente está preocupado con otros problemas que le parecen más inmediatos que la implementación de prácticas administrativas nuevas. Además, muchas de estas técnicas no son apropiadas a una empresa muy pequeña porque su buena memoria le sirve mejor al pequeño empresario que unos libros desconocidos. Además de ésto, el microempresario carece de los recursos financieros para actuar sobre las recomendaciones del asesor.

En analizar y ayudar a las empresas seleccionadas, el consultor podrá asistir a los pequeños empresarios a conseguir entrada a los sistemas formales de crédito. Las más pequeñas de las microempresas por otra parte muchas veces tienen que contar con costosos sistemas de crédito que tienen que ser diseñados específicamente para ellas.

(c) Hacer de las empresas seleccionadas modelos prototipos para otras microempresas

Las microempresas generalmente tienen mucho cambio de personal con muchos empleados que se van para emprender sus propios negocios. Las empresas seleccionadas entonces sirven de entrenamiento informal a futuros empresarios. Además, cuando los asesores ganan experiencia en ayudar a las empresas seleccionadas, pueden servir de supervisores de un gran número de asesores menos entrenados que puedan ofrecer asistencia a las más pequeñas empresas. (Esta clase de sistema se describe en el libro por Malcolm Harper, Consultancy for Small Businesses: The Concept - Training the Consultants, que se detalla en el Capítulo Dos, y en el Apéndice III, Muestra A.) En sumario, un país en desarrollo

debería comenzar el programa de desarrollo del sector de la microempresa con un enfoque en las empresas seleccionadas. La visibilidad de los beneficios iniciales ayudaría a asegurar el éxito del programa que después podría ayudar a las más pequeñas empresas.

CAPITULO 2

LA ASISTENCIA GESTIONAL PARA MICROEMPRESAS

A. La asesoría gestional: Consideraciones generales

1. Lista de pautas para planificadores de programas gestionales para las microempresas

Antes de organizar un programa de asesoría gestional los planificadores deben analizar las razones fundamentales para el programa y la estructura que cumpliría con las necesidades del país. Los asesores prospectivos deben analizar la organización de las asesorías al nivel de la comunidad. La lista de verificación siguiente sirve de base para considerar esos temas:

(a) Antes de planear un programa de empresas seleccionadas, hay que considerar la duda ¿es el sector de la microempresa suficientemente importante a la economía para merecer tanta atención especial?

(b) Si la respuesta es positiva, entonces note las deficiencias de las microempresas en el país. ¿Es la falta de asesoramiento un escollo principal al desarrollo del sector de las microempresas?

(c) ¿Cuáles instituciones (públicas o particulares) existen actualmente que pudieran mejor servir a las microempresas que un programa nuevo de asistencia para empresas pequeñas? ¿Cuáles políticas, como rebajas de impuestos, o tasas de interés subvencionadas animaría a estas instituciones a aumentar sus servicios de apoyo para las microempresas? ¿Cuáles otras políticas podrían directamente asistir en la expansión del sector de microempresas?

(d) ¿No existe ya algún programa de extensión en el país? ¿No se podría ampliar? ¿Es otro programa adicional completamente necesario?

(e) Si el gobierno decide ampliar un programa de extensión ya encaminado, o si decide comenzar uno nuevo, cuáles son los fines? Por ejemplo, ¿en qué clase de microempresa pondrán el enfoque (grande o pequeña; industrial, comercial, servicios; o un subsector específico en una

región en particular)? ¿Debería el programa servir a empresas nuevas, a las establecidas, o a ambas?

(f) ¿De dónde vendrá el financiamiento para el programa (de presupuestos del gobierno central o local, del sector privado, o de fuentes del extranjero)? ¿Se debería imponer una tasa especial para sostener el programa? Aún mejor, ¿podría el programa ser independiente o casi independiente (quizás por medio de cobrarles a las firmas más grandes por los servicios), así reduciendo la dependencia sobre financiamiento externo?

(g) ¿De dónde vendrán los empleados para el programa de extensión? ¿Necesitarán sólo una educación de escuela primaria? ¿Serán graduados de escuelas secundarias o universidades? ¿Será requisito que tengan experiencia personal en la gestión de una microempresa? Si necesitan más entrenamiento, ¿qué clase se les ofrecerá (clases, viajes a estudiar casos actuales, o entrenamiento en el mismo empleo)?

(h) ¿Debería el programa de asesoramiento comenzar de todo un golpe, con todos los aspectos desarrollados al mismo tiempo, o debería comenzar con unos cuantos consultantes escogidos y unas cuantas técnicas en prueba de orientación por un año en sólo un sitio?

(i) ¿Será el asesor un Voluntario del Cuerpo de Paz o un Internado Para el Desarrollo Económico (en el modelo que se detalla más tarde), o será un tercero que hará el mismo papel? Las siguientes preguntas proveen alguna guía para los planificadores que deciden usar este método:

(1) ¿Cuál es el interés de la institución patrocinadora en recibir el asesor? ¿Está dispuesta a proveerle una oficina y otro apoyo? En el caso del Internado Para el Desarrollo Económico, podrá la institución llegar a pagar por todos los servicios del internado?

(2) ¿Además de supervisión, le provee la institución local al asesor un correspondiente que idealmente lo reemplazará cuando termine el internado? Si no tienen un reemplazo, ¿hay alguna universidad o escuela profesional local que tenga interés en recomendar graduados recientes para entrenamiento como asesores?

(3) ¿Es la llegada del consultante a la comunidad en un tiempo propicio? ¿Se debería modificar el programa o posponer la llegada del asesor por situaciones locales como crisis políticas o depresiones económicas?

(4) Además de la institución patrocinadora, ¿cuáles organizaciones locales podría el asesor mobilizar a asistir a las microempresas y sus intereses? ¿Existen asociaciones comerciales, cámaras de comercio, u otras organizaciones comerciales que sean de posible asistencia a las microempresas?

(5) ¿Cuáles organizaciones del gobierno están ubicadas en la comunidad y están ya trabajando directamente o indirectramente con las microempresas? ¿Cómo puede el asesor cooperar en vez de competir con estas organizaciones en asistir a las microempresas?

(6) ¿Puede el asesor hacer el trabajo de un modo balanceado? A veces los asesores se inclinan a los dos extremos: tratan de hacer todas las labores solos, dejando poco para la participación de la comunidad, o no se atreven a tomar un paso sin la supervisión directa de la institución. Idealmente, el consultor debe estimular a los individuos y organizaciones locales a proteger activamente sus propios intereses, ofreciendo su consejo experto cuando se necesite. Consecuentemente, el papel personal y la personalidad del asesor se debe tratar como de menos importancia, y el papel de la institución local debe ser de mayor enfoque.

(7) ¿Cómo se va a evaluar el programa del asesor? Es mejor establecer un criterio cuantitativo y objetivo que ponga como meta el éxito y un límite más bajo para el fracaso. Las asesorías sí fallan, con frecuencia porque nunca se habían debido comenzar con el cliente escogido, o porque el consultor era inexperto. Por eso se necesitan evaluaciones para descubrir los fracasos (o los éxitos) y así ayudar a prevenir (o a asegurar) la repetición.

2. El enfoque y el objeto de la Asesoría de Gestiones

La esencia de lo que hace el asesor de gestiones es tratar de aumentar el rendimiento de la inversión de la microempresa por medio de un trabajo detallado con el propietario-gerente. El rendimiento normalmente se expresa en utilidades pero también se puede ver en una ampliación del índice de ventas, o en un aumento de liquidez. Para lograr este fin, el asesor depende de su conocimiento de la

contabilidad, las finanzas, la mercadotécnica, la administración de personal, la planificación y los impuestos y las leyes, más un deseo de aprender lo básico de los aspectos técnicos del negocio del cliente.

El asesoramiento gestional, con su dependencia sobre destreza en administración y relaciones humanas es diferente de la asistencia técnica para la empresa pequeña. Los consejos técnicos dependen de la experiencia técnica del asesor, como la ingeniería, la construcción, o la metalistería; para la microempresa esa asistencia técnica tendría enfoque en el aspecto de la producción. Por las habilidades diferentes y complementarias que cada uno trae a la obra, la combinación ideal para ayudar al microempresario sería el asesor de gestiones directivas junto con el consejero técnico.

Para ayudar a la microempresa, el asesor debe seguir un esquema lógico y claro que facilite la labor y exprese los métodos y las recomendaciones al cliente en términos claros. Un plan típico de la labor del asesoramiento debe incluir los pasos siguientes:

(a) Un diagnóstico de la empresa.

(b) Un desarrollo de los objetivos y requisitos de la asesoría.

(c) Un repaso de las operaciones comerciales actuales del negocio.

(d) Una evolución de métodos nuevos para cumplir con los requerimientos.

(e) Una evaluación de alternativas para encontrar la mejor solución para el cliente.

(f) Las recomendaciones finales escritas.

(g) La implementación de las recomendaciones.

(h) La evaluación y el seguimiento.

Los últimos dos pasos normalmente están fuera del control completo del consultor. Este dato señala la frustración básica de la obra del asesor -- específicamente que el cliente tiene la última palabra en aceptar o rechazar los consejos del asesor. También a veces el cliente puede aceptar las recomendaciones pero carece de los recursos para implementarlas. Sin embargo, si el asesor hace un diagnóstico correcto de los intereses y recursos del cliente al comenzar el asesoramiento, por lo menos se puede evitar la segunda frustración.

En la planificación de un programa, el consultor debe decidir si va a concentrar la asistencia en empresas nuevas o en firmas establecidas. Generalmente es más fácil trabajar con empresas establecidas que con negocios nuevos. Las empresas nuevas carecen de una historia que sirva de principio para un plan futuro, y el dueño y su producto no se han probado en el mercado. Además, las demoras de construcción, las insuficiencias de financiamiento y otros problemas pueden complicar la inauguración de una empresa nueva. Por eso es mejor comenzar una consulta con una firma establecida que tiene una historia comprobada. El consultor puede decidir especializarse aún más en un sector comercial, como las ventas al por menor, o algún subsector de la manufactura donde sus talentos son más aplicables.

Aunque sea más efectivo limitar los esfuerzos de asesoramiento a las empresas seleccionadas, este fin, como cualquier otro, se puede modificar para enfrentar las realidades del círculo de acción. Cuando el asesor esté ya en el campo, la institución patrocinadora con toda probabilidad le pedirá que ayude con una variedad de empresas locales, muchas de las cuales no conforman con los criterios del programa. Pero una asesoría con una mezcla de empresas grandes, negocios muy pequeños y empresas seleccionadas no es algo que se debe evitar. Las empresas de todo tamaño hacen un papel en el desarrollo local o regional. El mantener en salud económica las empresas grandes (para que continuen comprando los productos de las empresas pequeñas y proveyendoles insumos) es a veces tan importante al desarrollo de las pequeñas firmas como la asistencia directa. Las empresas grandes pueden servir de modelos para las microempresas y el consultor puede aprender por medio de ellas sistemas de contabilidad y gestión que los clientes pequeños puedan adaptar y modificar a la medida que crezcan. Una labor exitosa con una compañía grande ayuda la reputación del asesor con sus clientes microempresarios. Los microempresarios seleccionados, por otra parte, por su interés sincero en aprender a lograr lo máximo de sus recursos limitados, cumplen con los consejos del consultor y balancean su posición.

3. La interdependencia entre el asesoramiento y el crédito

La objetividad y la confidencialidad entre el asesor y el cliente son inútiles si el cliente carece de recursos para aplicar las recomendaciones de la consulta. Como las empresas seleccionadas sí tienen más seguridad, normalmente tienen los recursos para realizar los objetivos del consultor. Pero si el asesor recomienda cambios que requieren un gran aportamiento de capital -- como la compra de maquinaria nueva, o una

ampliación doble de ventas necesitando un aumento de efectivo en inventario y cuentas por cobrar -- se puede necesitar financiamiento externo substantivo. El financiamiento externo puede ser indispensable en ayudar a la microempresa a implementar las sugerencias del asesor. Preferiblemente, el asesoramiento debe preceder la solicitud de crédito por el dueño. Efectivamente, el asesor típicamente hace proyecciones de efectivo para ayudar al propietario en su solicitud de crédito.

Porque el acceso a capital es el ingrediente clave para poder realizar las recomendaciones del consultor, el asesoramiento de gestión directiva y el crédito se deben conseguir con la misma agencia. Por ejemplo, un banco de desarrollo con un departamento de préstamos para la empresa pequeña podría proveer las dos clases de asistencia al pequeño negociante. Pero desde el punto de vista práctico y programático frecuentemente es preferible que los dos servicios sean suministrados por diferentes instituciones que tienen una relación estrecha.

4. El papel de la asistencia del asesoramiento gestional en un programa de desarrollo de la microempresa

El enfoque de este manual es la manera de desarrollar un programa de asesoría gestional para entrenar microempresarios en países en desarrollo por medio de técnicas de asesoramiento individualizado y un sistema complementario de entrenamiento en grupo . Las técnicas delineadas en este libro tienen cuatro ventajas sobre otros sistemas, y son suficientemente adaptables para usarse en coordinación con otros métodos cuando sea necesario:

(a) Aunque los países en desarrollo sí requieren recursos adicionales, la mala administración de los recursos disponibles frecuentemente es el problema mayor. Siendo así, cualquier programa con el fin de mejorar las habilidades administrativas ayudaría a resolver este obstáculo al desarrollo.

(b) A pesar de que el pequeño negociante nombre el crédito inadecuado como su problema principal, la mala administración probablemente es la causa prima de las quiebras. Los consejos gestionales sanos ofrecidos a tiempo con seguridad aminorarían el porcentaje de bancarrotas en el sector de la microempresa, y también ayudarían a las microempresas sanas a crecer más rápidamente, así ofreciendo los beneficios generales sociales y económicos que se detallaron en el Capítulo Uno.

(c) El asesoramiento gestional produce dos efectos provechosos a las microempresas. Mientras el

asesor entrena al microempresario (quien a la vez puede compartir sus conocimientos con sus correspondientes), al mismo tiempo está acumulando experiencia valiosa que podrá aplicar en consultas futuras. Además, los consejos del asesor también sirven para entrenar a otros profesionales -- abogados, contadores, y tenedores de libros -- que ofrecen valiosos servicios de apoyo para las microempresas. Cuando trabajan con el asesor mediante el asesoramiento, y cuando continuan a ofrecerles a las microempresas servicios más sofisticados una vez terminado el asesoramiento estos individuos frecuentemente adquieren experiencia inestimable de ventaja a las microempresas.

(d) Los servicios de asesoría gestional individualizados se pueden ofrecer al coste de la eficacia. El Programa de Internados Para el Desarrollo Económico mostrado en este libro (con el enfoque en la empresa seleccionada) cumple con este criterio, como lo hacen varios otros programas descritos en esquema en este capítulo, y en más detalle en el Apéndice III, Prueba A.

5. Consideraciones inter-culturales

El asesor tiene que ser sagaz en asuntos comerciales y en relaciones interpesonales y asimismo tiene que conocer el medio ambiente cultural y su efecto en la labor del asesoramiento gestional. El asesor de microempresas tiene que conocer el medio ambiente cultural a dos niveles: primero, las costumbres en general de la región o el país, y segundo, la mezcla de política, prohibiciones, y tradiciones particular a su comunidad.

Los valores culturales que premian (o castigan) la competencia, la adquisición, o la colaboración directamente influyen la manera de conducir el negocio. Tradiciones sociales gobernando el papel de la familia, la posición en la sociedad de la mujer y el hombre, y las costumbres religiosas afectan la manera en que el pequeño empresario conduce sus negocios. El asesor de gestión debe estar muy bien enterado de estos límites culturales para trabajar dentro de los parámetros todo lo posible.

Ciertas tradiciones necesitarán modificaciones para remover obstáculos claves al desarrollo del sector de la microempresa. Por ejemplo, la aceptación tradicional del fatalismo por la comunidad y la preferencia por una órden

social estable puede estorbar el desarrollo de conceptos como la planificación, el ahorro, y aún las ganancias. Por medio de persuasión paciente, el asesor puede por lo menos aminorar la oposición potencial de la comunidad contra estas ideas.

Muchas de las costumbres de una nación pueden favorecer a los esfuerzos del asesor. Por ejemplo, muchas comunidades estiman la colaboración de labor para la construcción de pequeños proyectos infraestructurales de interés popular. Este mismo entusiasmo se podría convertir en apoyo para empresas cooperativas entre los pequeños negociantes del lugar.

Las diferencias culturales también tienen una influencia sutil en la manera en que el consultor enseña y aconseja a los pequeños negociantes. Por ejemplo, el estudio de caso en el Apéndice I, C.1., depende del humor para dar su mensaje de que un cambio es necesario en el estilo administrativo personal de Don Miguel. Pero mientras la visión de Enrique flirteando con mujeres de la empresa es cómica para los Colombianos, se consideraría de mal gusto o simplemente no cómica, en algunas naciones de Asia o Africa.

La situación cultural de cada asesor será diferente y cada asesor tendrá que entender el significado de su situación. Este proceso de educación requiere la comprensión de valores nuevos, el respeto de prohibiciones, y quizás el aprender una nueva lengua. Con el tiempo, el consultor también necesita aprender gestos y otros detalles que ayudan a la comunicación. El lograr tal asimilación cultural es un proceso largo y frustado. Puede ser un proceso aún más largo para el asesor, porque su entrenamiento y experiencia pueden ser percibidos como una amenaza a la tradición y las bases de poder local.

Al entrar en una cultura diferente, el consultor debería hacer un papel relativamente pasivo -- escuchando, observando, y haciendo preguntas. El asesor podría aumentar su conocimiento con lecturas sobre las experiencias inter-culturales de otras personas (vea la Bibliografía Escogida #25, 35, 36). En muchas sociedades, la apariencia física de un extranjero se observa mucho. Consecuentemente, atención detallada a la nitidez personal es apropiada.

Cuando el asesor comienza a dar clases y a aconsejar a clientes individuales ampliará su conocimiento de la sociedad local y de su posición dentro de la estructura social. Las relaciones sociales fuera de la oficina también ayudan al asesor a sentirse más natural y seguro en la comunidad.

En resumen, el asesor debe tratar de adaptar los métodos y técnicas de este manual a las realidades culturales del lugar

de la asesoría. Igualmente, los planificadores de programas deben tomar en cuenta los factores culturales cuando planean programas de asistencia para las microempresas.

Además de las consideraciones culturales, el asesor tiene que tomar en cuenta la gran diferencia de perspectivas que lo separan del cliente. Aunque las ventajas sociales y económicas de la asesoría gestional son evidentes al consultor, no están tan claras a la vista del empresario. El cuadro siguiente indica como el hombre de negocios típico reacciona a los términos que son más prácticos e inmediatos que esos propuestos por los programas de desarrollo generales. Como los asesores son parte de esos programas, deben darse cuenta de esta diferencia clave de prespectiva para que su consejo sea más aceptado por los pequeños empresarios.

Cuadro II

La diferencia en perspectiva entre el gobierno y el microempresario

El gobierno.....	El microempresario ....
1) Desea favorecer las microempresas para aumentar empleos, especialmente en el sector de trabajadores inexpertos y de pocos recursos..	1) Prefiere invertir capital en maquinaria adicional en vez de más labor manual, porque el primero es una inversión buena en una economía inflacionista. Si necesita labor manual, primero busca trabajadores capacitados que escasean, y no los inexpertos que abundan.
2) Ofrece créditos especiales a las microempresas para la ampliación de producción y empleos.	2) No está familiarizado con los procedimientos y el papeleo necesario, ni con los posibles beneficios; puede estar sospechoso de los motivos del gobierno.
3) Percibe que el desarrollo del sector de las microempresas es un elemento importante para el desarrollo de la comunidad y la región.	3) Muchas veces está más preocupado con sobrevivir de un día a ótro que con el desarrollo de la comunidad.

B. Programas de asistencia gestional para la microempresa

1. Una vista general

Varios gobiernos nacionales, organizaciones voluntarias privadas, y agencias internacionales han patrocinado programas de asistencia para empresas pequeñas.[1] En la mayoría de estos programas, la asistencia de asesorías gestionales ha sido un componente importante.

La Agencia de Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (US Agency for International Development) ha contratado un estudio por ACCION International/AITEC, con el título de PISCES: Program for Investment in the Small Enterprise Sector Phase I (Programa para inversiones en el sector de la microempresa) (La Bibliografía Escogida, #9 y #12). Este estudio muestra la gran variedad de trabajos que se están haciendo con microempresas en diversas partes del mundo -- no sólo en las asesorías gestionales sino en el campo del crédito, las infraestructuras, y otras áreas de asistencia. El estudio PISCES es de varios volúmenes (sólo el sinopsis mundial y el tomo sobre América Latina se detallan en la Bibliografía Escogida) provee una variedad de estudios de casos de programas de fomento de la microempresa en Africa (Kenya, Tanzania, Alto Volta, Swaziland, Gambia, y Camerún), Asia (India y las Filipinas), y América Latina (El Salvador, Colombia, Ecuador y Honduras). El lector puede referirse a estos estudios para ver como la asistencia gestional ha ayudado a las microempresas en los países de su interés.

Varios estudios además del el PISCES han analizado los programas de asistencia gestional mundialmente. Cuatro de estos programas se estudian aquí. Le ofrecen a los programadores de microempresas una muestra de la variedad de modelos que existen para el desarrollo de la gestión directiva de la microempresa. Estas descripciones también proveen al consultor en el campo una vista de los métodos en uso en otros países que pueden ser correspondientes a su situación. Un resumen de los programas se presenta aquí, seguido por una descripción más detallada de cada uno en el Apéndice III, Prueba A.

(1) La metodología de Malcolm Harper para asistir a microempresas menoristas rurales en los países en desarrollo ha tenido pruebas en varias naciones, especialmente en Kenya. Depende de grandes cantidades de "asesores escolares" para proveer asistencia gestional básica a un gran número de

---

[1] Para los nombres y direcciones de algunas de estas organizaciones, vea el Apendice III, Muestra B, "Directorios de Organizaciones de Desarrollo Seleccionadas y Fuentes de Información".

microempresas. La mejor explicación de este programa se ve en el excelente libro Consultancy for Small Businesses: The Concept - Training the Consultants (La Bibliografía Escogida #15). Además de la metodología de asistencia para microempresas, el libro contiene más de 150 páginas de problemas, estudios de casos, y formularios útiles en la enseñanza de asesores de gestión (o de microempresarios) en el proceso del asesoramiento.

(2) The SSE Assistance Program of the Government of Liberia (GOL) and the Partnership for Productivity (PFP) (el Programa de Asistencia Para la Microempresa del Gobierno de Liberia, y la Asociación Para la Productividad) en el pueblo minero de Yekepa, Liberia. Este es un estudio de caso muy interestante de un programa de desarrollo integrado (asesoría de gestión, crédito, desarrollo agrícola, y servicios sociales) que fomentó la creación de nuevas microempresas en esta comunidad. Una compañía minera multinacional iba a quitar Yekepa y por eso el programa se necesitaba urgentemente. La compañía ayudó al programa con capital y equipo (La Bibliografía Escogida #10).

(3) The Small Enterprise Development Program of Fundación Carvajal and ACCION International/AITEC (El Programa de Desarrollo de la Pequeña Empresa de la Fundación Carvajal y ACCION Internacional/AITEC) para ayudar a los pequeños empresarios en Cali, Colombia. Fundado sobre una metodología originalmente desarrollada por AITEC en Brasil, este programa junta un servicio de asesoría gestional no lucrativo con crédito bancario. Ofrece un servicio muy programado de asesoramiento, enseñanza, y procesamiento de préstamos a las microempresas en una de las ciudades más grandes de Colombia (Bibliografía Seleccionada #13). Este programa también forma un contraste interesante a la experiencia del autor en la más pequeña ciudad de Tuluá, Colombia, que formó la base del siguiente modelo teórico.

(4) The Economic Development Intern Program (El Programa de Internados Para el Desarrollo Económico). Este programa modelo entrenaría a los graduados de escuelas secundarias o universidades para asistir a ciertas empresas seleccionadas según la definición en el Capítulo Uno. Los asesores trabajarían con instituciones patrocinadoras locales como los gobiernos provinciales, o las cámaras de comercio. Formarían redes de comunicación con banqueros, contadores, y abogados locales para ofrecer servicios de apoyo comprensivos a las empresas pequeñas, especialmente a las micro-industrias.

Aunque estos cuatro programas no pretendan ser las únicas soluciones para los programas de asesoramiento de gestión en los países en desarrollo, claramente muestran unas posibilidades variadas para alternativas -- y cada una puede ser apropiada para los requisitos de una nación en desarrollo.

2. El Programa de Internados Para el Desarrollo Económico

a. Razón y método general. El Programa de Internados Para el Desarrollo Económico contiene muchos de los mismos elementos que los modelos de asesorías de gestión detallados anteriormente. Se separa de ellos en los siguientes aspectos:

(a) El programa de Internados Para el Desarrollo Económico es un programa en propósito y no se ha usado todavía. [2]

(b) El enfoque de la asistencia sería las microempresas seleccionadas.

(c) Aunque al principio el asesor ayudaría a las empresas directamente, él o ella comenzaría a entrenar individuos de la localidad para servir de asesores. El consultor organizaría grupos como organizaciones comerciales para que sirviesen de cabilderos con el gobierno para conseguir asistencia gestional y comercial.

(d) Los asesores internos encontrarían el mejor resultado en un país de ingreso mediano y en desarrollo donde hay servicios públicos, cantidades de microempresas, instituciones ya desarrolladas (aunque a veces duplicadas), desarrollo económico y político centralizado en la capital o unas cuantas ciudades grandes, y un gran número de graduados universitarios o técnicos que están desempleados o sub-empleados.

Bajo este programa propuesto los internos serían entrenados por un banco de desarrollo público, una agencia de asistencia para microempresas, o una escuela de entrenamiento profesional, y entonces internados con las instituciones locales que pidieran su ayuda. Estas instituciones locales serían las Cámaras de Comercio, las asociaciones y organizaciones comerciales, los gobiernos municipales, o las universidades locales. El salario del interdo sería pagado el primer año por el Programa de Internados para el Desarrollo, con el espacio de oficina, los materiales, y el transporte

---

[2] La experiencia asesorial del autor en Tuluá, Colombia, (detallado en el Capítulo Tres), efectivamente fue una prueba a piloto de la operación de este programa en el campo.

pagado por la institución local. Pero comenzando con el segundo año, la institución local debería pagar un porcentaje grande del salario.

El interno tendría que vivir en la comunidad por el período de dos años del contrato, con la máxima extensión siendo un año. Según el país patrocinador, el programa podría estipular que el asesor interno estuviese prohibido de tramitar negocios personales mediante la asesoría, y podría requerir que el internado pusiese fianza para asegurar que él o ella cumpliría con los términos del contrato de la asesoría. La fianza les aseguraría a las instituciones y los negocios locales la integridad del asesor internado.

El programa se concentraría en la expansión de las microempresas seleccionadas. Pero además de la asesoría gestional a las microempresas, este Programa de Internados para el Desarrollo Ecónomico tiene otros fines como los siguientes:

-- El entrenamiento de asesores locales.

-- El fortalecimiento de instituciones locales como las cooperativas, las asociaciones comerciales, y las Cámaras de Comercio para que puedan proveer (o conseguir de otras partes) la asistencia asesorial, el crédito, y otros servicios esenciales a las microempesas.

-- La promoción del desarrollo local por medio de actividades de la comunidad como el aportamiento de inversiones externas y la organización de ferias y exhibiciones artesanas o industriales.

Los dos últimos planes de acción deben formar el núcleo del trabajo del asesor interno en el segundo o tercer año de su servicio. En éstos términos, aunque el asesor internado comienza su papel con gran actividad, tiene que desenvolver el papel de catalizador de los individuos e instituciones locales y entregarles la responsibilidad de las actividades respaldantes a las microempresas.

b. Los internos en el campo Los internos se escogen entre nuevos graduados universitarios en económica o administración de negocios o entre graduados de escuelas secundarias que tengan alguna experienca adicional de escuela comercial o entrenamiento en contabilidad. Es necesario que los internos tengan habilidades analíticas y una capacidad de entender abstracciones antes de su entrenamiento bajo este

programa. Es importante que traten el empleo como una ocupación seria y profesional, y no como una diversión de la rutina académica.

Los asesores internos deben ser trabajadores independientes que requieren poca supervisión porque las instituciones patrocinadoras tienen poca experiencia para supervisar el aspecto técnico de su labor. Aunque el Programa de Internados Para el Desarrollo Económico ofrece por lo menos seis semanas de entrenamiento especializado, los prospectivos internos deben comenzar con las habilidades básicas en relaciones humanas, contabilidad, y administración de negocios. Los asesores tienen que tener cierta dedicación y paciencia para trabajar con pequeños empresarios en provincias remotas.

Los internos comienzan su obra en una comunidad ayudando a las microempresas con la metodología de seminario/consulta que vamos a elaborar en el siguiente capítulo. En la primera etapa el interno se familiariza con los problemas de las pequeñas empresas locales y demuestra que tiene la habilidad de resolverlos. Entonces comienza a reforzar las instituciones microempresarias locales y a fomentar actividades comunales como exhibiciones o ferias comerciales, que respalden a las empresas locales. Trabajando en colaboración con la organización patrocinadora, el interno trata de fortalecer y explotar las instituciones y las profesiones locales (bancos, universidades, firmas de contabilidad) para que puedan llenar los requisitos de las microempresas. Un objetivo para la carga de trabajo podría ser seis empresas respaldadas en los primeros seis meses, 12 nuevas firmas en cada período de seis meses, y seis negocios nuevos en los últimos seis meses del internado. Si inician la obra en las comunidades relativamente más grandes, como pueblos de mercado y capitales de provincias, los internos encontrarán un conjunto de empresas pequeñas que forme el núcleo de su asesoría. Al llegar al final del contrato del internado, se debe haber creado una asesoría local para la continuación de servicios para las microempresas. Sin embargo, otro interno se puede necesitar en la comunidad si el esfuerzo organizador demora más de lo previsto.

c. El entrenamiento y el respaldo de los internos. Los internos son promotores aunque sea en un taller pequeño de metalistería o en el salón de una asociación comercial. No debe ser un burócrata sino un catalizador para organizar y dar energías a las instituciones locales. Aunque necesitan ser idealistas y motivados para trabajar en el campo del desarrollo, el programa sólo los atraerá si les ofrece entrenamiento útil en una sociedad competitiva, urbana, y en desarrollo. La instrucción especial que ofrece el programa

debe interesar a los prospectivos internos . Un programa de educación intensivo de seis semanas podría enseñar los siguientes temas:

CUADRO III

Programa Propuesto para la Educación de Internos Para el Desarrollo Económico

Tema	Instructor
1. La estructura y los objetivos del programa de internados	El Director de Programas
2. Objetivos nacionales para el desarrollo	Un representante del Ministro de Planificación (o el equivalente)
3. Programas de asistencia para microempresas ya establecidas	Representantes de varias agencias de fomentación de microempresas
4. El crédito para las microempresas	
a. Desde la perspectiva del banco comercial privado	Un representante de un banco comercial
b. Desde el perspectivo de un banco de desarrollo	Un representante de un banco de desarrollo
5. La definición de la microempresa seleccionada, el microempresario, y su papel en la estrategia de desarrollo del país.	El resto del programa es enseñado por personal del Programa de Internados con la participación activa de negociantes, consultores, contadores, académicos, y otras personas del sector público.

Temas	Instructor
6. Las características de las microempresas del país: el medio ambiente y los problemas típicos	(Personal del Programa de Internados con la participación activa de negociantes, consultores, contadores, académicos, y otras personas del sector público)
7. Como desarrollar un programa de asesoría gestional: el enfoque y los objetivos, la relación cliente-asesor, la interdependencia con la asistencia financiera, la evaluación.	" "
8. Métodos alternativos a la asistencia gestional para microempresas: (lecciones aprendidas)	
a. El Modelo de Malcolm Harper	
b. El Modelo de la Asistencia Para la Microempresa del Gobierno de Liberia, y la Asociación para la Productividad (Yekepa)	" "
c. El Programa de la Fundación Carvajal - AITEC (Cali, Colombia)	
d. Otras metodologías (quizás un programa ya establecido por el país)	

Tema	Instructor
9. Las fuentes de apoyo local que el asesor interno pueda encontrar (contadores, asociaciones comerciales, y universidades)	(Personal del Programa de Internados con la participación activa de negociantes, consultores, contadores, académicos, y otro personal del sector público)
10. La asistencia de gestión para las microempresas seleccionadas	" "
a. Instrucción en forma de seminarios para los gerentes y empleados de las microempresas (el objetivo del seminario, reclutamiento, sitio, métodos de enseñanza, y el papel clave de las instituciones patrocinadoras.	" "
b. Asistencia asesorial para la empresa seleccionada (el criterio de selección, el desarrollo de la relación asesorial, la planificación, la consulta y la evaluación)	
c. Guías para consultas sobre problemas específicos de la gestión de microempresas (contabilidad, finanzas, mercadotécnica, personal, tecnología, ingeniería, impuestos, leyes, y planificación)	

Tema	Instructor
11. La creación de instituciones de respaldo para las microempresas y la promoción de actividades dentro de la comunidad a. El papel clave del asesor interno como catalizador b. Como reforzar las instituciones locales y organizar actividades comunales como ferias y exhibiciones comerciales, y campañas de promoción para aportar inversiones externas	(Personal del Programa de Internados con la participación activa de negociantes, consultores, contadores, académicos, y otras personas del sector público.
12. Estudios de caso de situaciones actuales	" "
13. Visitas a las microempresas (asociadas con los estudios de caso)	" "
14. Un "ensayo" de dos semanas en que el interno hace un diagnóstico de una microempresa.	" "
15. Discusiones en grupo de las experiencias con los "ensayos"	" "
16. Examen final	" "
17. Visita al sitio del empleo prospectivo	" "
18. Orientación a las fuentes de información y los materiales de referencia. Distribución de los materiales a todos los graduados del curso (Vea el Apéndice III, Prueba C.)	" "

El curso de instrucción está diseñado con énfasis en el conocimiento de relaciones humanas y análisis, con ejercicios de práctica para ampliar los conocimientos. Se basa en y es una amplificación de la experiencia anterior del interno, o de la educación formal en el campo de administración de negocios. El interno debería recibir un sueldo durante el período de entrenamiento y pasar un examen final consistiendo en una prueba escrita, un examen oral, y una entrevista de una hora con una microempresa local, acompañado por el instructor. El objetivo del examen es doble, para animar a los candidatos para internado a estudiar durante el curso, y para asegurar antes del internado que tengan un nivel alto de conocimiento analítico y un sentido de responsabilidad y obligación a la promoción de las microempresas .

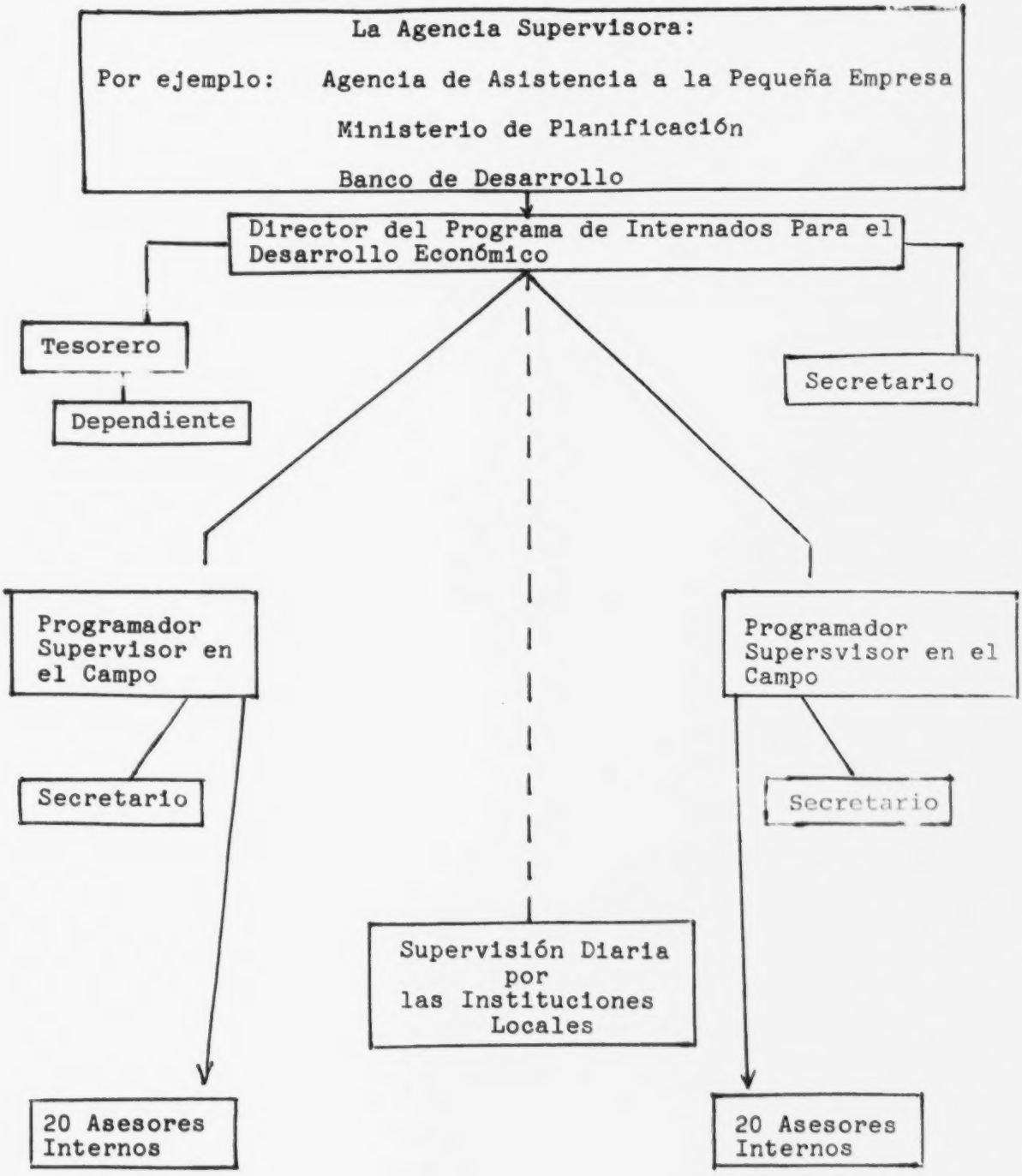
Cuando los internos comienzan el trabajo en la comunidad, recibirán un sueldo mensual modesto del Programa (incluyendo seguros de hospitalización y otros beneficios), y una oficina y respaldo administrativo de la institución patrocinadora. Más tarde la institución local llega a pagar el sueldo. Esta práctica ayuda a la institución local a establecer una categoría de fondos en el presupuesto para poder emplear por lo menos un asesor local al final del internado. Otros individuos que entrene el asesor interno en la comunidad podrán continuar los servicios de apoyo para las microempresas, como contabilidad, ayuda legal, la provisión de formularios de teneduría de libros, y otros abastecimientos de oficina. Al terminar el internado los asesores internos recibirán una compensación final y consejos profesionales, quizás para poder emprender sus propios negocios.

Aunque los superintendentes del Programa de Internados para El Desarrollo Económico visitan a los internos aproximádamente cada tres meses, la coordinación diaria del programa de promoción de las microempresa es la responsibilidad del asesor interno y de la institución patrocinadora local. Lo siguiente explica el apoyo para internos que ofrece el Programa, y la organización y financiamiento del Programa en general.

d. La organización y el financiamiento del programa. Como muestra el Cuadro 3 de la página 47, el Programa de Internados tendría un personal limitado ubicado en la capital del país, porque dependerían de las instituciones locales para el auspicio de los internos. Por las cualificaciones de los internos y la necesidad de programación detallada y la logística del apoyo, el Programa de Internados no entrenaría más de 20 internos en cada curso, apoyando un máximo de 40 internados en el campo a la vez.

Dibujo 3

ORGANIGRAMA PARA EL PROGRAMA DE INTERNADOS PARA EL DESARROLLO ECONOMICO
(al final del segundo año)



Las instituciones patrocinadoras locales se escogerían según su experiencia y sus contactos con la comunidad comercial local. Estas instituciones no supervisarían los detalles técnicos del trabajo del interno sino que le ayudarían con la estrategia general del programa, la selección de clientes, y le apoyarían en el caso de alguna crisis de la asesoría. Para hacer este papel las instituciones no necesitarían entrenamiento especial del Programa; pero un folleto de explicación del programa y una copia del manual de entrenamiento del asesor les serviría de guía.

La experiencia, habilidad, y aliciente de la administración del programa, especialemente el director, son decisivos al éxito del programa. El director debe tener por lo menos diez años de experiencia comercial, idealmente con una compañía privada o con un banco de desarrollo del sector público. El director, o la directora, debe tener un entendimiento claro de los problemas de la microempresa y del desarrollo regional. Los supervisores en el campo (pueden ser dos o más según la geografía y los objetivos del país) deben tener el mínimo de cinco años de experiencia en la gestión de negocios y en la obra de extensión -- se pueden reclutar de otras agencias ya establecidas de promoción del sector de la pequeña empresa. En ese caso podrían convencer a los contactos que ya han establecido a cooperar con los internos en el desarrollo de servicios de apoyo para las microempresas.

Los gastos anuales del centro de operaciones del Programa de Internados podría ser aproximadamente US$50.000 o 60.000, o el equivalente al presupuesto de apoyo administrativo del programa DESAP de Cali, Colombia. Además del presupuesto para el centro de operaciones, los costos del programa incluyen los salarios, beneficios, y compensaciones para los internos. Los costos propuestos por un programa típico son los siguientes (salarios competetivos varían de país en país).

Sueldo:	US$4.000 cada interno cada año
Seguro de hospitalización seguro social, y otros beneficios:	US$2.000 cada interno cada año
Compensación final:	US$4.000 cada interno al final de su internado
Costo total de entrenar e internar una clase de 20 internos (40 años/persona):	US$320.000

El primer año del programa entrenaría sólo 20 internos, con 20 adicionales cada año que sigue. Consecuentemente, después del segundo año, el presupuesto de apoyo de los internos necesitaría aproximadamente US$200.000 (salario más beneficios para los internos de primer año -- las instituciones locales deben pagar el segundo año -- y compensación final para 20 internos graduados del grupo anterior). Consecuentemente, el presupuesto que el centro de dirección necesita para el programa (añadiendo fondos para los viajes y el entrenamiento de los internos) podría ser alrededor de US$300.000. La financiación inicial de este proyecto es ideal para proyectos piloto pequeños de organizaciones internacionales como la Agencia Para el Desarrollo Internacional (A.I.D.), el Banco Mundial, o fundaciones privadas. Unas fuentes locales de financiación podrían ser los honorarios cobrados para el registro de empresas, y los impuestos sobre la renta (entradas que crecerían a medida que crece el programa) al igual que los honorarios que se cobran de las microempresas por los servicios de los asesores y para la entrada a exhibiciones y ferias comerciales organizadas por el Programa de Internados.

Un sumario en bosquejo de como emprender el programa sigue aqui:

Cuadro IV. Un itinerario general para la implementación del Programa de Internados Para el Desarrollo Económico

1. Nombrar el Director del Programa y comenzar la planificación general. (Organizar el programa y los instructores para el primer seminario de entrenamiento, identificar las instituciones locales prospectivas que recibirían internos, y desarrollar un folleto para explicar el programa y sus objetivos y servicios a otras instituciones públicas y organizaciones patrocinadoras locales.)

2. Reclutar personal profesional y secretarial, alquilar la oficina y el equipo, y hacer otros trabajos organizadores.

3. Reclutar internos (especialmente de las universidades y escuelas profesionales comerciales locales).

4. Programar las posiciones internadas con los patrocinadores prospectivos.

5. Dar un curso de entrenamiento de seis semanas en el centro de dirección del Programa para el primer grupo de 20 internos. La instrucción puede incluir enseñanza de lenguas, según las necesidades del país.

6. Primer Año: Los internos del Primer Grupo comienzan el trabajo de asesorías con las microempresas seleccionadas en coordinacioón con las instituciones patrocinadoras locales.

7. Primer Año: Hacer un curso de entrenamiento de dos semanas con los internos del Primer Grupo.

8. Primer Año: Reclutammiento para el Segundo Grupo de internos.

9. Segundo Año: Animar a los asesores internos del Primer Grupo a comenzar la etapa de fomento de instituciones de apoyo locales para las microempresas, con la institución patrocinadora pagando el sueldo y los costos del interno.

10. Segundo Año: Entrenar los internos del Segundo Grupo y ponerlos en los sitios del internado.

11. Segundo Año: Hacer una Conferencia de Empleos de cuatro días para el Primer Grupo (en que también participan los estudiantes del Segundo Grupo como parte de su entrenamiento).

12. Proveer consejos profesionales para el Primer Grupo y hacerles una ceremonia de graduación. (Algunos de los internos extienden el internado hasta el tercer año.) Seleccionar y entrenar el Tercer Grupo.

e. Conclusión. El Programa de Internados Para el Desarrollo Económico es sólo una de las muchas metodologías de asistencia para las microempresas que se puede aplicar a un país en desarrollo. También puede encontrar obstáculos porque puede estar en competencia con agencias de asistencia para la microempresa ya establecidas; puede chocar con programas centralizados de los gobiernos de muchos países en desarrollo; y puede resultar difícil reclutar suficientes individuos calificados que aceptarían pasar dos o tres años lejos de sus familias y amigos en algún pueblo provincial desconocido.

No obstante, el programa también ofrece varias ventajas importantes:

- La posición profesional del oficio de asesor y la calidad del entrenamiento debe atraer candidatos calificados.

- El programa requiere una cantidad relativamente pequeña de presupuesto en comparación con los beneficos que recibe el gobierno al internar los asesores en las localidades, y en comparación a los costos de los otros programas alternativos. También se puede hacer con el mínimo de personal burocrático.

- En cinco años el programa podría producir un grupo de aproximadamente 100 asesores internos entrenados, ideales para llenar puestos importantes en negocios locales o en el sector público. También entrenaría un número aún más grande de pequeños empresarios, asesores locales, y contadores en la comunidad del internado.

- Se espera que los internos usen eficientemente las instituciones establecidas que puedan ofrecer apoyo a las microempresas.

- La influencia del programa será significante y cuantitativa (rendimientos más altos para las microempresas). Esto es muy práctico desde las perspectivas económicas y políticas.

- En fin, el programa refuerza las instituciones locales y amplia los servicios que pueden ofrecer a las microempresas.

Esta sección ha presentado un esquema general del Programa de Internados Para el Desarrollo Económico. El lector debe modificar este bosquejo para aplicar el programa a las realidades de su medio ambiente. Por ejemplo, el tamaño de las clases de internos, la población de las comunidades en que trabajarán los internos, y el contenido de sus asistencia y su relación con las instituciones locales varía de país a país. Además, la cantidad del presupuesto del programa varía según los sueldos corrientes del lugar, y según lo que reciba de apoyo de las agencias del gobierno. El siguiente capítulo ayudará al lector a ver como esta clase de programa de desarrollo para la microempresa se pueda aplicar en su país.

CAPITULO 3

ASISTENCIA GESTIONAL PARA LAS MICROEMPRESAS SELECCIONADAS

A. La experiencia de Tuluá: Un estudio de caso

1. Colombia y sus programas de asistencia para las microempresas

Colombia es un país de 25 millones de habitantes, en un área de aproximadamente 440.000 millas cuadradas. Tiene costas en el Pacífico y en el Caribe, y tres cordilleras de los Andes que dividen el país en regiones de varios climas y culturas. La población está dividida igualmente entre urbana y rural, y aproximadamente el 70 por ciento de la población adulta está alfabetizada. La topografía severa ha causado el desarrollo de varias ciudades importantes además de la capital, Bogotá.

En los últimos 50 años la nación ha llegado a la posición de nación de ingreso-mediano en desarrollo. La industrialización y la diversificación agrícola han servido para efectuar una reducción significante en la dependencia sobre la producción del café. El sector fabril produce más de 20 por ciento del PNB (GDP). La metalistería, la industria textil, y el procesamiento de productos agrícolas son industrias importantes.

Las pequeñas empresas hacen un papel importante en la economía colombiana y el gobierno ha respondido con una variedad de programas para ayudar al sector. De las más de 12.000 firmas encuestadas en el censo manufacturero de 1976, aproximadamente el 91 por ciento empleaban entre cinco y 99 personas, con el último nueve por ciento empleando 100 o más. La artesanía (especialmente la mano de obra para el turismo y la exportación) es un elemento importante del sector de la microempresa. Varios factores han favorecido el crecimiento de las microempresas en Colombia: la política del gobierno desde los años '30 de importación-substitución-industrialización, la regionalización de los mercados, y la tradición empresaria de los colombianos.

El país tiene varias instituciones públicas y privadas que ofrecen servicios a las empresas pequeñas y medianas. Las organizaciónes más importantes son SENA, Servicio Nacional de Aprendizaje, y el grupo bancario "El Grupo Popular". SENA tiene dos programas de asistencia a las microempresas: entrena trabajadores en varios empleos en centros de instrucción ubicados en todo el país, y ofrece servicios de asesoría técnica y gestional a las microempresas en todas partes del país por medio de consultores centralizados

en las ciudades de mayor importancia. El Servicio Nacional de Aprendizaje es una de las instituciones públicas más viejas y más grandes de entrenamiento vocacional en América Latina. Además es relativamente independiente, con la gran parte de sus costos financiados por una tasa de dos porciento impuesta en todas las empresas.

El "Grupo Popular" consiste de la Corporación Financiera Popular (CFP) y el "Banco Popular". La CFP es una compañía de financiamiento de desarrollo cuasi-gubernamental organizada para ofrecer crédito y asistencia gestional a las empresas pequeñas y medianas. Estos servicios se ofrecen por medio de oficinas regionales ubicadas en las ciudades de mayor importancia. La Corporación Financiera Popular fue organizada y financiada por la Agencia de Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (A.I.D.) a finales de los años '60, y subsecuentemente ha recibido préstamos del Banco Mundial.

El Banco Popular, el otro miembro del grupo, es un banco comercial fundado para servir a los sectores de bajo ingreso que no reciben servicios de los bancos comerciales convencionales. En 1977-1978, el Banco emprendió un programa de desarrollo de micro-industrias nuevas en ciudades de tamaño intermedio por todo el país. Pero este programa se tuvo que deshacer porque resultó improductivo y tuvo problemas con la combinación del empleo de universitarios relativamente inexpertos trabajando con microempresas y pequeños empresarios no probados.

Varias otras organizaciones proveen asistencia a las empresas pequeñas y medianas en Colombia:

- El Instituto de Investigaciones Tecnológicas (Institute for Technological Investigations (ITI), una organización del gobierno para estudios científicos que hace pruebas de laboratorio, análisis técnicas, y estudios de viabilidad de las tecnologías de industrias grandes y pequeñas.

- La Federación de Cafeteros (The Coffee Growers Federation), que fomenta la diversificación de la industria agrícola.

- El Instituto Colombiano de Administración, INCOLDA, (The Colombian Institute of Administration), que dirige escuelas privadas para el desarrollo de la gestión apoyadas por donaciones de corporaciones locales. Está organizada por regiones y provee entrenamiento directivo y secretarial para los empleados de las compañías locales; los cursos se ofrecen por las noches o los fines de semana.

- La Fundación para el Fomento de la Investigación Científica y Tecnológica (FICITEC) una asesoría de gestión cuasi-pública para las industrias pequeñas y medianas ubicada en Bogotá.

- Varias asociaciones comerciales, como ACOPI Asociación Colombiana de Pequeños Industriales, y asociaciones de firmas (sin consideración al tamaño) en varios sectores, como las ventas al por menor y la metalistería.

- Las fundaciones para el desarrollo regional, como la FDI, La Fundación para el Desarrollo Industrial, en Cali, las cuales hacen estudios económicos regionales, fomentan inversiones extranjeras, e invierten capital en grandes proyectos industriales en sus regiones.

Es claro que Colombia tiene una base extensiva de instituciones con la potencialidad de servir las empresas pequeñas y medianas. Pero estas organizaciones muchas veces duplican las funciones y no coordinan las actividades. También centralizan sus esfuerzos en las empresas más grandes y no en las microempresas, y en las firmas de áreas metropolitanas en vez de los pueblos provinciales o sitios rurales.

2. Tuluá y su medio ambiente comercial. El autor en la capacidad de Voluntario del Cuerpo de Paz, trabajó con microempresas en la pequeña ciudad colombiana de Tuluá entre 1977 y 1979. Tuluá está situada en el fértil del Valle Cauca, poco más de una hora de distancia de Cali, la tercera ciudad de Colombia. En los años '50 y a principio de los '60 Tuluá sufrió mucho por la extensa guerra civil y perdió mucha de su población a Cali y otras ciudades. Ahora es uno de los centros urbanos de tamaño "intermedio" que recibe la atención de los programas de desarrollo descentralizados del gobierno. Esta categoria es apropiada para Tuluá porque es verdaderamente de desarrollo intermedio: muy grande para considerarse un pueblo (tiene aproximadamente 100.000 habitantes), pero careciendo de la variedad de actividades sociales, comerciales, e industriales que caracterizan a una ciudad.

Tuluá presenta ambos problemas y oportunidades para las empresas pequeñas. Primero, es un centro activo de mercado y transporte para la región. Esta actividad ha estimulado a varios bancos privados y públicos a abrir sucursales en Tuluá. No obstante, no hay otras organizaciones más que una oficina pequeña de SENA que proveen crédito, o asistencia gestional o técnica especializadas para la microempresa. Por consecuencia, las firmas pequeñas usan prestamistas y contadores fiscales locales en la administración de sus empresas.

Durante el servicio del autor en Tuluá, el país entero gozó de un período de auge del café. Esta bonanza en combinación con la situación geográfica estratégica de Tuluá amplió la demanda para los productos de las microempresas locales. Los problemas que encontraron las firmas pequeñas fueron falta de crédito y una estrategia de mercadotécnica inadecuada para responder a la demanda.

Igual a las microempresas en muchos países en desarrollo, las pequeñas firmas de Tuluá carecían de trabajadores capacitados en las áréas de metalistería, teneduría de libros, y administración de fábricas. Las microempresas perdieron muchos trabajadores buenos que dejaron las compañías pequeñas para emprender sus propios negocios, para trabajar para compañías más grandes, o para buscar empleo en la ciudad más grande de Cali. La movilidad laboral se amplió también por las siembras de caña de azúcar cercanas que necesitaban trabajadores temporales.

Los pequeños industrialistas de Tuluá muchas veces cabían dentro de la descripción de ex-artesanos presentada en el Capítulo Uno. Muchos eran metalisteros u otros trabajadores capacitados que conocían el proceso manufacturero pero que se sentían incómodos con las abstracciones asociadas con la contabilidad y la administración. Las empresas muchas veces tenían que enfrentar los problemas de operaciones inadecuadas, maquinaria mal cuidada, falta de organización en la fábrica, y uso ineficiente de las materias primas.

El medio ambiente comercial general también afectó a las microempresas. Pocos negocios estaban registrados con la Cámara de Comercio local, y todas tenían que enfrentar el costo subido de materias primas, servicio telefónico limitado, calles sin pavimentar e interrupciones o falta completa de electricidad y agua. La legislación compleja Colombiana (salario mínimo, seguro social, la tasa de SENA) junto con el costo creciente de la mano de obra complicó la contabilidad. Así mismo, los cheques posfechados se acostumbraban en trámites de negocios.

Unas cuantas asociaciones comerciales existían en Tuluá, pero la mayoría eran grupos sociales de las asociaciones poderosas de cabilderos, y ofrecían pocos servicios a sus miembros locales. La oficina de SENA en Tuluá ofrecía muy pocos cursos porque la comunidad no había exigido programas variados. El programa de aprendizaje de SENA nunca se había popularizado, porque las pequeñas empresas tenían que pagar el sueldo del trabajador mientras él o ella estudiaba; al fin del año de aprendizaje el trabajador muchas veces dejaba la firma para buscar mejor empleo.

La Cámara de Comercio de Tuluá, a pesar de todo, tenía un secretario ejecutivo activo que tenía interés en ayudar a las microempresas locales a resolver sus problemas. En Octubre de 1977 el autor comenzó a trabajar en colaboración con la Cámara para organizar un programa de asistencia de gestión para el sector de la microempresa en Tuluá. Este esfuerzo fue respaldado parcialmente por la Fundación para el Desarrollo Industrial de Cali, que vió una oportunidad para ampliar su programa para incluir el fomento de las microempresas en una de las ciudades intermedias del valle.

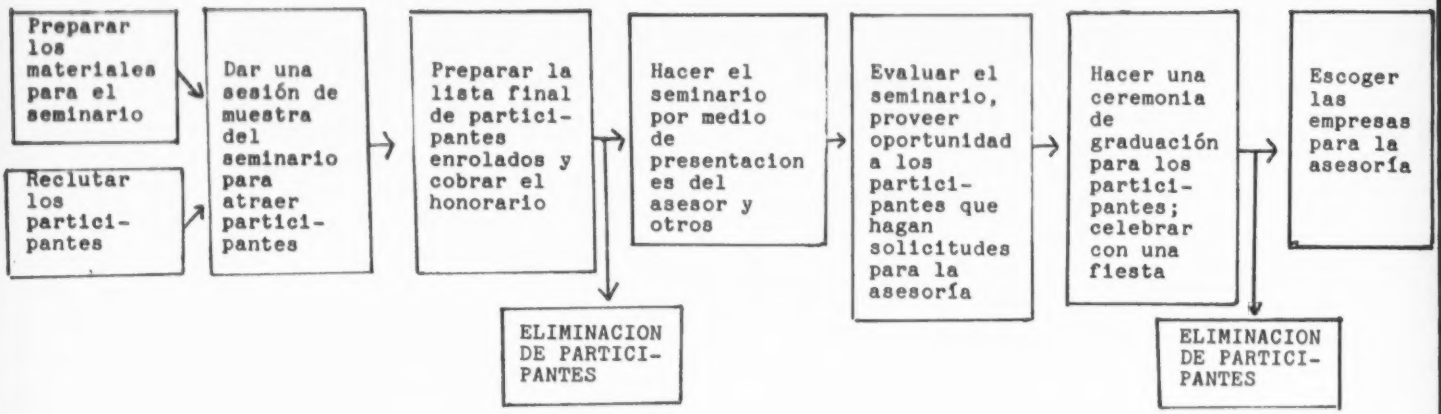
3. El Programa de Asesoría de Gestión de Tuluá

a. El objetivo y la metodología del programa

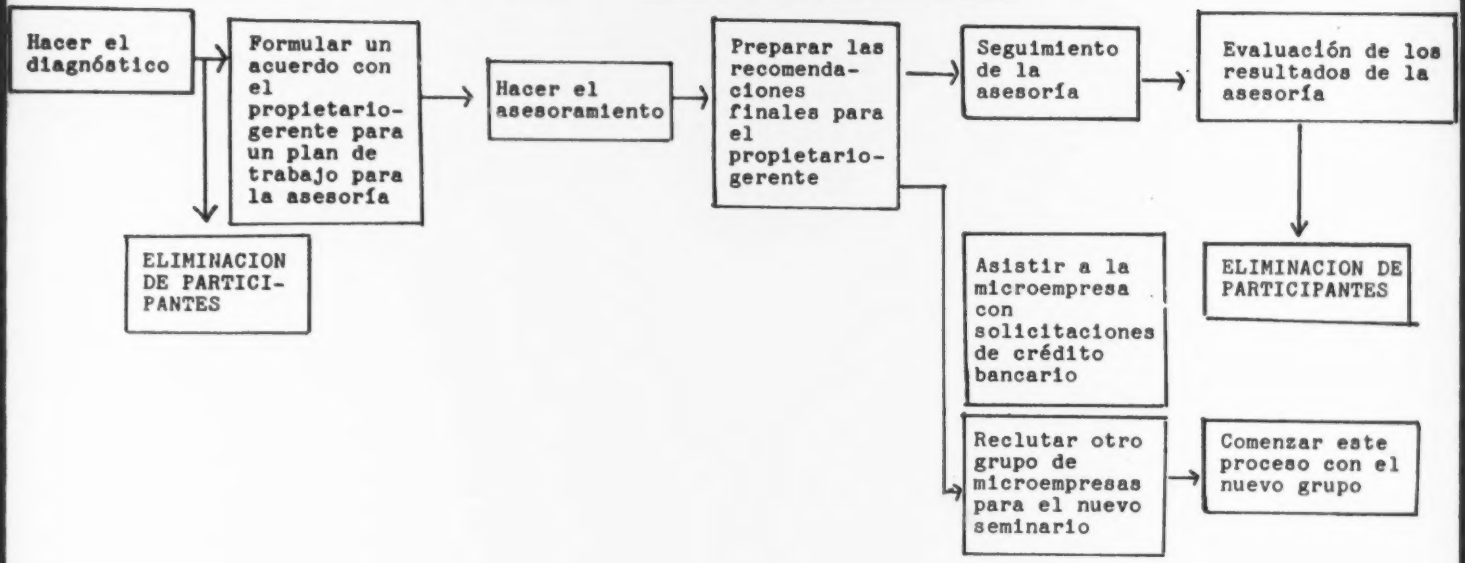
El fin del programa, nombrado "Como Desarrollar su Microempresa", era proveer asistencia de asesoría gestional a las pequeñas empresas de Tuluá. La Cámara de Comercio de Tuluá y el autor decidieron organizar un programa selectivo, estructurado, y económicamente independiente que supervisara el trabajo de los asesores y animara a los clientes potenciales. El programa escogió las pequeñas industrias en vez de las empresas menoristas o las compañías de servicios porque éstas mostraban una necesidad relativamente más aguda para contabilidad de costes, administración de la fábrica, y otras técnicas de gestión. Las empresas asistidas bajo el programa fueron Empresas Seleccionadas (según la definición de éstas dada anteriormente), aunque algunas fueron más grandes y otras más pequeñas. Las microempresas escogidas para recibir asistencia asesorial podrían eventualmente ser elegibles para crédito bancario.

La Cámara de Comercio y el autor organizaron seminarios para enseñar los conceptos básicos de contabilidad y administración de la pequeña empresa a los propietarios-gerentes y a los empleados claves de varias firmas. Entonces se escogieron tres o cuatro de las empresas que formaron el seminario y se les dió tres o cuatro meses de asesoramiento individualizado intensivo. Como un mes después de terminarse este asesoramiento, se comenzó el segundo seminario con un grupo nuevo de empresas, otra vez con el fin de atraer candidatos para la asesoría. Se cobró un honorario por los seminarios suficiente para pagar el costo de todos los materiales de enseñanza. Otro honorario pequeño fue cobrado de las firmas recibiendo la atención individual del asesor. Este honorario pagó el transporte del asesor, los materiales, y un sueldo pequeño. Los cuadros 4 y 5 muestran los pasos de esta metodología de seminario/consulta; las secciones B y C de este capítulo explican técnicas para la enseñanza de seminarios y el asesoramiento de empresas individuales; y los Apéndices I y II proveen ejemplos de métodos de enseñanza y asesoramiento útiles para este programa.

DIBUJO 4: LA METODOLOGIA DEL SEMINARIO



DIBUJO 5: LA METODOLOGIA DE LA ASESORIA



Dos seminarios fueron organizados para los pequeños empresarios de Tuluá, cada uno de 20 horas por un período de tres semanas (las clases se daban cada otra noche). Las clases trataron el tema de la administración de negocios en general, concentrando en la contabilidad y el análisis financiero básico (vea el Itinerario en el Apéndice I, Muestra A). Treinta personas en total asistieron a los dos seminarios. La mayoría eran propietario-gerentes de pequeñas empresas (el grupo primario) aunque gerentes de fábricas, tenedores de libros y otros empleados también asistieron. Las empresas representadas incluyeron una variedad de empresas desde manufactura y reparo de enseres agrícolas hasta la venta al por menor de materiales de construcción; la mayoría de las firmas eran del campo de la metalistería. La gran parte de las compañías tenían menos de 20 empleados, pero había unas con 50 a 150 empleados.

Siete compañías recibieron asistencia asesorial bajo el programa -- tres escogidas del primer seminario y cuatro del segundo. Los tamaños varían de cuatro empleados a más de 100. Una empresa de tamaño típico tenía ventas netas de US$100.000 a 150.000 al año y equidad alrededor de US$40.000 (dólares de 1979). Los negocios incluyeron la manufactura de productos de metal (como muebles de metal, armaduras de bicicletas y cajas de fuerza), lecherías, la manufactura de vestidos de niños, y el diseño, la fabricación y la reparación de equipos agrícolas e industriales. El contenido de la asesoría variaba de firma en firma. En una compañía grande el autor hizo un análisis financiero completo según los archivos de contabilidad. En otras firmas, instaló sistemas básicos de contabilidad y control de inventario. Con todos los clientes, trabajó con los dueños para mejorar la estrategia de mercadotécnica, la administración de personal (especialmente la delegación de autoridad), y técnicas de planificación generales. Al final de un asesoramiento, el autor ayudó a una empresa con un análisis financiera para que solicitaran un préstamo bancario.

Un año y medio después del programa, una empresa había reorganizado del todo su sistema contable después del asesoramiento; pero otra se había mudado a otra ciudad, y la tercera había quebrado. Aunque sólo un cliente se podría caracterizar como un éxito completo, casi todos los clientes habían efectuado algunas mejoras. Esos cambios incluyen lo siguiente: Una firma comenzó a pagar a sus empleados con sobres pre-contados en vez de bolsas de dinero sin contar. Otra compañía vendió la acumulación de chatarra y maquinaria vieja para abrir más espacio para el taller. Otra reorganizó sus vitrinas para que atrayeran más clientes. Y varias empresas comenzaron a verificar la caja diariamente, a verificar el balance de las chequeras, y a mantener archivos de los costos de producción.

En otro programa relacionado, la Cámara de Comercio y el autor escribieron un folleto de propaganda sobre Tuluá para aportar inversiones extranjeras. Aunque fue publicada y distribuida (con la ayuda de las empresas locales que pagaron los costos de publicación), no fue parte de una campaña de promoción de inversiones. Por eso hasta ahora no ha tenido mucho éxito en atraer nuevas inversiones a Tuluá.

Hacia el fin del período de servicio del autor en Tuluá, la Cámara de Comercio también organizó un seminario específicamente para los contadores locales. Este seminario trató temas relativamente sofisticados como análisis de movimientos de recursos, sistemas simplificados de contabilidad, y presupuestos de gastos de capital. Más o menos una dozena de contadores participaron. Los representantes de CFP, SENA, FDI, bancos comerciales y una firma de contabilidad de Cali enseñaron el curso. Porque el curso fue más largo (casi 30 horas) y empleó profesionales de otras ciudades, se tuvo que cobrar un honorario más grande para pagar el costo de materiales y los gastos de transporte de los profesionales. El objetivo no era comenzar asesorías sino alentar a los contadores a ofrecer servicios a las microempresas. Pero aunque muchos asistieron al curso, el seminario no cambió el carácter de los servicios que ofrecían para las microempresas.

b. Lecciones aprendidas

El programa de la Cámara de Comercio en Tuluá fue popular con las microempresas y las instituciones patrocinadoras locales. Pero en 1979 con la muerte del secretario ejecutivo de la Cámara y la partida del autor el programa se terminó precipitadamente. Algunas de las lecciones aprendidas por medio de la experience en Tuluá siguen:

(1) No trate de hacer demasiado con un solo cliente. Es mejor hacer menos pero con éxito con varias empresas que lograr todos los objetivos con sólo una firma.

(2) Asegure la continuación de un programa institucionalizado después de la partida del Voluntario. El Voluntario debe reducir su papel personal en el programa y poner énfasis en el papel de las instituciones locales.

(3) Mantenga un plan simple. Aunque sea la enseñanza de un seminario o los servicios de asesoría haga las explicaciones simples y directas. Aunque cuadros y muestras detalladas puedan ser muy claros para el consultor no siempre lo son para los dueños de negocios.

(4) No emprenda un proyecto sin saber de antemano que la comunidad demuestra un interés en hacer ellos mismos la obra y

ofrecer seguimiento. Un Voluntario del Cuerpo de Paz más bien debería usar sus energías en emprender proyectos secundarios que en tratar de fomentar proyectos comerciales que son de más interés al Voluntario que a la comunidad.

B. Seminarios para los gerentes y empleados de las microempresas

1. Las instituciones cooperadoras y patrocinadoras

Un requerimiento clave para el éxito de cualquier seminario es una institución patrocinadora que apoye efectivamente al asesor. La institución, como ocurrió idealmente con la experiencia del autor en Tuluá, Colombia, debe proveer espacio para un despacho, materiales, y transporte local. Debe ayudar al asesor a encontrar y seleccionar clientes, organizar presentaciones apropiadas para seminarios, e identificar correspondientes para entrenamiento como asesores de gestión locales. Los conocimientos de la institución local ayudarían al asesor a evitar grupos divisivos de intereses especiales y evitar las empresas que por una razón u ótra tienen poca probabilidad de mejorar aún con la asistencia. Las mismas instituciones locales pueden tener sus propios intereses políticos que pueden ser diferentes de los intereses de la comunidad. El supervisor del programa debe comunicarle al asesor los detalles de estos intereses especiales antes de que comienze su servicio en la comunidad.

Antes de introducir el consultor a la comunidad, el director del programa debe cuidadosamente identificar la institución patrocinadora y detalladamente hacer las disposiciones para el internado, y también identificar otros individuos claves en la comunidad quienes prodrán ayudar al asesor. Estos individuos, que pueden ser los líderes del gobierno local y las asociaciones cívicas o comerciales, deben estar un poco más adelantados que el resto de la comunidad en sus prácticas gestionales para poder darle al programa el ímpetu necesario. Cuando llegue a la comunidad el asesor debe tratar de asegurar que estos contactos con correspondientes y líderes de la comunidad se desarrollen en sistemas e instituciones que continuen a asistir a las microempresas después de su partida.

Una forma de perpetuar la asesoría es obtener financiamiento local para el entrenamiento y los sueldos de cuatro o cinco consultores locales. Idealmente los aprendices se escogerían entre los graduados de la universidad o escuela profesional de la comunidad y tendrían habilidades en diferentes campos (la contabilidad, la mercadotécnica). Después de un mes de escuela los aprendices visitarían con el consultante las firmas clientes, poco a poco encargándose de las responsabilidades de la asesoría. Al fin del proceso los aprendices están listos para reemplazar al consultor. Pero anote que el financiamiento es un requisito esencial del proceso de entrenar y apoyar a los nuevos consultores. Por eso el asesor original debe concentrar muchos de sus esfuerzos en

alentar el interés de las instituciones locales y en asegurar financiamiento local para emprender el entrenamiento. Verdaderamente, muchas veces es difícil para el consultor resistir ayudar a todas las empresas personalmente en vez de reforzar la capacidad de las instituciones de hacerlo por su cuenta.

Ya existen en muchas comunidades una variedad de instituciones que podrían apoyar el trabajo del asesor con las micromempresas. Otras organizaciones se pueden crear o reforzar si hay un medio ambiente local ventajoso, y si el consultor tiene paciencia y persistencia. Estas instituciones y organizaciones podrían incluir las siguientes:

(a) Asociaciones comerciales: Las asociaciones comerciales, cámaras de comercio, y semejantes organizaciones locales pueden resultar avenidas atractivas para la organización y la asistencia de las microempresas. En organizar las pequeñas empresas en un sector comercial o industrial, una organización puede aumentar su poder de obtener de otras instituciones servicios como crédito y asistencia gestional para sus miembros. Tales organizaciones pueden establecer sus propios servicios de entrenamiento y asesoría para sus miembros. Además, podrían establecer un fondo para proveer sus miembros con garantías para obtener crédito bancario comercial.

Las organizaciones comerciales ofrecen muchas oportunidades para el trabajo del consultor especialmente porque tienen tantos miembros. Un objetivo apropiado para un asesor novicio es el de fortalecer esas organizaciones comerciales.

(b) Univesidades y Fundaciones no lucrativas. Las universidades a veces también soportan servicios de asesoría a los negocios pequeños. Una concentración de asesores potenciales entre los estudiantes y la facultad y los enlaces de la universidad con la comunidad ofrecen excelentes oportunidades para programas de extensión. Tales programas son muy populares en los Estados Unidos. En muchas escuelas la asesoría de microempresas es parte del programa para el grado MBA; Georgia Institute of Technology por ejemplo emplea su facultad en un programa de asistencia técnica para firmas pequeñas por todo el estado.

Pero en los países en desarrollo se encuentra poco uso para esos programas. Primero porque pueden ser pocas las universidades y estar ubicadas sólo en las ciudades grandes. La segunda razón es que las facultades no tienen tiempo para esa clase de trabajo. No obstante, las universidades sí forman una reserva de fuerza laboral profesional, y se debe utilizar esa reserva de talento para ayudar a las micromepresas. Los graduados de estas universidades son excelentes candidatos para

ser asesores de gestión bajo programas como el Programa de Internados Para el Desarrollo Económico.

Otro método de desarrollar asesorías para las microempresas es la organización de fundaciones de desarrollo locales no-lucrativas con fondos privados o del gobierno. Estas organizaciones pueden ser completamente técnicas, o pueden ofrecer financiamiento o garantizar acceso a financiamiento para los clientes pequeños. Ejemplos de esta clase de institución incluyen fundaciones de desarrollo regional, el Programa AITEC/Fundación Carvajal de Colombia, y el Programa de Desarrollo y la Asociación para la Productividad en Yekepa, Liberia. Este tipo de organización tiene las ventajas de costos bajos, flexibilidad, y burocracia limitada. Pero muchas veces son especializadas y su existencia depende de asistencia pública o extranjera incierta.

(c) Gobiernos Locales: Los gobiernos locales son otra base institucional para el asesor. El o ella puede juntarse con una junta municipal de planificación, una empresa de servicio público, o trabajar directamente con la oficina del alcade. Pero siempre tiene que evitar los conflictos políticos con otros individuos e instituciones importantes de la comunidad.

Además de los recursos personales y ésos de la institución patrocinadora, el consultor debe identificar y usar otras organizaciones e individuos que puedan ayudar a la asesoría. Estos incluyen otros empresarios, bancos, contadores y asesores locales, y otros consejos consultivos.

(a) Cooperación entre negocios. Una forma común de asistencia para la microempresa es la cooperación de otras empresas. Un forma obvia de cooperación es el crédito comercial que una firma pequeña puede buscar de una compañía similar o más grande. Otra forma de cooperación son los subcontratos. Los sectores industriales de los Estados Unidos y Japón, por ejemplo, mantienen enlaces extensos de subcontratos entre compañías grandes y empresas pequeñas. Una fábrica grande puede ofrecer asistencia de diseño del producto o crédito a un subcontratista que fabrica sus componentes. Igualmente un manufacturero grande puede ofrecer entrenamiento en ventas y mantenimiento a sus pequeños distribuidores independientes.

En los países en desarrollo también hay cooperación entre las empresas grandes y las pequeñas, pero todavía falta mucho que hacer. A causa de las incertidumbres de las economías del Tercer Mundo, muchas empresas grandes prefieren una organización vertical. A veces tienen poco respeto por las

microempresas, no están dispuestos a depender de la calidad de los productos de la microempresa o tienen poca fe en que la pequeña empresa pueda cumplir con la fecha de entrega. Sin embargo intereses comunes de grandes empresas con pequeñas en ciertas situaciones estimulan la cooperación. Un fabricante grande de piezas para automóviles puede decidir ofrecer entrenamiento en ventas a distribuidores pequeños para poder ampliar el mercado. Los distribuidores, a la vez, se benefician del entrenamiento porque pueden usar las informaciones nuevas para ampliar las ventas. El asesor de microempresas en el país en desarrollo debe buscar las posibilidades de estas relaciones cooperativas para sus clientes.

(b) Bancos. La red extensiva de sucursales y la experiencia prestataria de los bancos comerciales los califica para ayudar a las microempresas. Sin embargo el riesgo mayor y el provecho marginal asociados con los préstamos a las microempresas los hace a los bancos poco dispuestos a ayudar a las pequeñas empresas. Los bancos usualmente prefieren clientes que sean grandes firmas industriales o comerciales que representan un riesgo menor y producen más, y atraen negocios secundarios pero provechosos como cartas de crédito y transacciones de cambio extranjero.

En los países en desarrollo, la mayoría de microempresas forman su capital por medio de recursos internos, y cumplen con requisitos adicionales por medio de prestamistas o crédito comercial. El aislamiento de las microempresas del sistema bancario privado es parcialmente causado por los requerimientos estrictos de colateral. Los bancos podrían relajar los requerimientos y hacer mejor análisis de la potencialidad de rendimientos de las microempresas y así fomentar más préstamos y depósitos de las microempresas. Los bancos podrían probar la capacidad de pagar de las microempresas con préstamos pequeños a corto plazo; y podrían ofrecer asistencia gestional limitada a los clientes cuando el prestamo está reembolsado. La ayuda gestional ayudaría a asegurar el pago de los préstamos y el aumento de ventas y rendimientos que frecuentemente resulta después de la asesoría añadiría a los depósitos de la microempresa.

Los bancos de desarrollo del sector público son otra alternativa de ayuda para las microempresas. Efectivamente, por los objetivos sociales de muchos programas de asistencia para microempresas, es apropiado tener alguna clase de compromiso de parte del gobierno. Los bancos del sector público pueden apoyar a las microempresas de varios modos: por medio de programas de crédito especializados, escuelas profesionales subvencionadas, o asesorías gestionales o técnicas. Estos servicios existen en los países en desarrollo (pero pueda ser que se usen poco). Por eso le puede tocar al asesor de gestiones que éntra a la comunidad atraer el apoyo de la comunidad en conseguir más servicios mejorados para las microempresas locales por medio de las agencias gubernamentales ya establecidas.

(c) Contadores y asesores locales. Los contadores públicos (CPAs) y los asesores privados hacen un papel clave en los países industrializados con la provisión de servicios de asesoría de gestión a las pequeñas empresas. Los contadores en el Tercer Mundo, sin embargo, muchas veces están más interesados con la contabilidad fiscal y la teneduría de libros básica que con los asuntos generales de la administración del negocio. También tienen menos entrenamiento profesional que sus correspondientes en los países industrializados y no ven la oportunidad lucrativa de trabajar con microempresas. Aunque sí hay asesores de gestión privados ya establecidos en los países en desarrollo, especialmente en las ciudades grandes, los sueldos altos que cobran, y la clase de entrenamiento económico que tienen no es práctico para las microempresas. Otros individuos en las comunidades que puedan proveer los servicios que necesitan las microempresas son abogados, representatantes de agencias de seguros, y cobradores.

Un extensionista trabajando con microempresas debe tratar de conseguir la ayuda de estos profesionales para las microempresas. En muchas situaciones, la cantidad de microempresas y sus problemas comunes pueden ofrecer una fuente única lucrativa al contador o asesor local, si él o ella esté dispuesto a ofrecer sistemas básicos de contabilidad y administración en volúmen.

(d) Juntas Consultivas.[1] Las juntas consultivas son usadas por muchos negocios pequeños para introducir observadores a la firma para aconsejar al dueño. Los miembros de la junta, usualmente de empresas diferentes de la del dueño, reciben un honorario para hacer una conferencia con el dueño y otros directores de la empresa con el fin de discutir los problemas de la empresa. Estos consejeros pueden ofrecerle al dueño una nueva perspectiva de su situación. Porque no son una organización institucionalizada (como una junta directiva), pueden hablar con franqueza, así formando un diálogo productivo con el empresario. Además, puesto que el empresario está pagando por los consejos de la junta, está más dispuesto a poner atención a las recomendaciones.

En muchos países las juntas consultativas son populares porque los negociantes importantes de la comunidad se agradan cuando una empresa pequeña pide su consejo. Además, el pequeño empresario en estas situaciones está dispuesto a compartir información confidencial de su empresa con los miembros de la junta. Claramente, si falta confianza este concepto es impráctico. Hay tres provisiones para que este

---

[1] Para más detalles, vea Survival and Growth: Management Strategies for the Small Firm (Bibliografía Escogida #42).

sistema les sirva a las microempresas del Tercer Mundo: (1) el dueño de la microempresa tiene que tener confianza completa en todos los miembros de la junta consejera, (2) los consejeros tienen que ser comerciantes de empresas muy diferentes de la que van a aconsejar, y (3) la empresa es suficientemente grande (tamaño de las empresas seleccionadas o más grande) para poder pagar los sueldos de los consejeros y poder beneficiarse de los consejos de una junta diversa.

De este modo un asesor puede usar los talentos de varios individuos y organizaciones para efectuar su asesoría. La relación entre el cliente y el contador o banco local es especialmente valioso porque debe permanecer después de la asesoría y reforzar las recomendaciones del asesor. El consultor también puede trabajar con organizaciones cooperativas, organizar exhibiciones comerciales, o iniciar campañas de promoción de inversiones para encontrar otras fuentes de asistencia para las microempresas. Estas actividades se describen en más detalle en la Sección D al final de este capítulo.

2. El papel del seminario en un programa de asesoría gestional

Un seminario puede hacer un papel clave con respeto al programa de asesoramiento total, sirviendo de introducción a esas compañías que pueden ser seleccionadas para la consulta. Los folletos de explicación que se distribuyen mediante el seminario son útiles para orientar al empresario y los empleados a los conceptos gestionales claves que se explican más detalladamente en la asesoría. El seminario también muestra las capacidades profesionales del asesor-instructor, ayuda a establecer su credibilidad con los microempresarios, y alienta las empresas a buscar consultas individuales. Las clases ayudan a familiarizar al asesor y a los participantes con los problemas que las pequeñas empresas tienen que enfrentar en la comunidad y le dan al asesor una oportunidad de estudiar sus clientes potenciales. Por último, el seminario le introduce al empresario y a los empleados de la pequeña empresa los conceptos de administración que pueden usar aunque no consigan más ayuda asesorial.

La materia ofrecida en el seminario debe ofrecer soluciones prácticas para corresponder a las necesidades de los participantes. Por lo general debe ser corto y directo. Diez clases de dos horas cada una (más tareas) es la cantidad máxima de horas para un seminario. Las clases se deben dirigir a un grupo lo más uniforme posible. Las diferencias de educación formal, ocupación, o clase social pueden perjudicar un entendimiento común de las materias, e impedir la libre discusión de ideas en la clase. Por otra parte, algunas diferencias entre los participantes podrían dar aliento a las discusiones y crear entendimiento entre los estudiantes.

El asesor puede escoger una variedad de temas y formatos cuando organiza el seminario para las microempresas. El o ella puede crear materiales, usar planes de enseñanza ya preparados, o mezclar las dos clases de materiales. Los siguientes son formatos posibles para seminarios:

(a) Un seminario general sobre la gerencia de la pequeña empresa: Este formato es útil en estimular discusiones en la clase (por la variedad de materias que desarrolla), pero desventajoso por el tratamiento general de cada tema. Un ejemplo actual de este tipo de seminario como fue presentado en Tuluá se encuentra en el Apéndice I, Muestra A). Otro formato se puede desarrollar usando el manual de Malcolm Harper (vea la Bibliografía Escogida #15), que contiene casi 100 páginas de materiales de enseñanza divididas en 51 grupos. El seminario Harper se puede dividir en seminarios aún más cortos para discutir temas específicos.

(b) Un seminario sobre un tema específico como el análisis de equilibrio o la delegación de autoridad: aunque sacrifique la materia extensa, un curso de este tipo puede enseñar informacón específica más rápidamente que un seminario más largo.

(c) Un ejercicio de simulación: Un ejemplo es el ejercicio de SIMPRO que enseña el control de calidad y la teneduría de libros básica por medio de la construcción de aviones de papel. (Vea la Bibliografía Escogida #24.) Pero antes de usar SIMPRO en la mayoría de países del Tercer Mundo se necesita simplificarlo o modificarlo.

(d) Un curso de contabilidad: Puede ser útil entrenar a los empresarios en un sistema simplificado de contabilidad, para no tener que repetir las explicaciones en las asesorías individuales. (MICRON: Accounting for the Micro Business, en traducción al Español con el título de Contabilidad Para La Micro Empresa, presenta un sistema en un formato de instrucción que requiere 33 horas de clases. Vea la Bibliografía Escogida #31.) El asesor debería haber instalado el sistema en una microempresa por lo menos una vez antes de enseñar el método a la clase.

(e) Un curso usando un libro de enseñanza programada: Dos ejemplos son Ten Keys to Small Business Success de la Administración de Pequeños Negocios de los Estados Unidos) y An Introduction to Basic Supervision of People por Burley (Vea la Bibliografía Escogida #19).

(f) Un seminario avanzado para temas y audiencias más sofisticados: Tal curso puede enseñar técnicas intermedias de contabilidad a contadores locales o familiarizar a las asociaciones de comerciantes con técnicas de organización y jefatura.

Los seminarios ofrecen un método económico de intercambio de ideas entre el asesor y el pequeño empresario. Pero son de tiempo limitado y pocas veces logran cambiar las prácticas comerciales de los participantes. El asesoramiento seguidor con las firmas individuales tiene una mejor oportunidad de efectuar cambios. Aún así, el seminario es un paso útil en emprender un programa de asistencia para microempresas.

3. El reclutamiento para el seminario

No obstante la mejor organización del seminario, algunos empresarios se negarán a participar. Pueden sospechar el verdadero motivo del seminario, pensar que no tienen suficiente tiempo para asistir a clases, o sentirse incómodos como estudiantes en una clase.

Si el consultor va a atraer a los micromepresarios y sus empleados al seminario tiene que reclutarlos activamente. Algunos elementos que son atractivos a los participantes potenciales son una conferencia por un comerciante prominente (como el banquero local), el apoyo de alguna institución local importante (probablemente la que está hospedando al asesor en la comunidad), y un tema que les parece útil.

El primer paso para el asesor es identificar el grupo de microempresas que pueda tener interés en participar en el seminario. Este conjunto de firmas se encuentra por medio de varios recursos:

(a) Referencias de la institución patrocinadora: Es buena idea reclutar las empresas recomendadas por la institución patrocinadora, porque son firmas que están en buenos términos con la institución y se puede contar con su cooperación entusiasta.

(b) Referencias dadas por bancos, asociaciones de comerciantes, y otras organizaciones: Estos grupos tienen excelentes contactos en los círculos comerciales y pueden referir a varias empresas

que sean participantes potenciales. La aceptación de estas firmas le puede ayudar al consultor con la obra futura de crear una infraestructura de apoyo para las microempresas.

(c) Directorios comerciales y otras fuentes: si hay una asociación de comerciantes o una Cámara de Comercio en la comunidad, el consultor debe estudiar la lista de miembros para encontrar participantes potenciales para el seminario. Otra fuente de candidatos se encuentra en los anuncios de los periódicos locales o en la guía telefónica.

(d) Un censo de pequeñas empresas: Esta técnica es una manera excelente para que el asesor conozca las microempresas y sus problemas. También sirve para familiarizar al consultor con el ambiente general económico y cultural de la comunidad. Para no exitar las sospechas de los empresarios, el consultor debe hacer preguntas que tienen que ver sólo con la planificación del seminario. El apoyo de alguna institución local prestigiosa ayuda a llevar a cabo el censo. Una persona local debe acompañar al asesor a hacer el censo y a ayudar a explicar el objetivo. Si resulta exitoso, un censo de microempresas puede darle al consultor y sus correspondientes un inventario de clientes prospectivos para los seminarios y asesoramientos futuros. (Vea la Bibliografía Escogida #13.)

Una vez identificado el conjunto de empresas, el consultor puede comenzar una campaña activa para el reclutamiento de participantes para el primer seminario. Si el seminario es uno general (semejante al itinerario en el Apéndice I, Muestra A.), entre 12 y 15 participantes es un número apropiado. Un número más grande hace difícil la participación de la clase y un número reducido aminora la diversidad potencial de las discusiones y reduce el conjunto de candidatos para asesorías individuales. El consultor debe reconocer que el absentismo es inevitable y debe reclutar como un quinto o un tercio más candidatos que el número ideal para compensar. Los requerimientos de entrada al seminario no deben ser demasiado restrictivos. El criterio más importante es el interés de la empresa en participar y su habilidad de pagar el honorario de entrada.

Hay varios métodos que el consultor pueda usar, típicamente en combinación, para transformar el grupo de

candidatos potenciales en un grupo selecto de participantes activos:

(a) Invitar a pequeños empresarios a una sesión de un seminario gratis. Esta sesión le permite al asesor explicar el fin del seminario y permite al empresario ver cuales de sus correspondientes van a asistir al curso. Una conferencia dada por un banquero local y el supervisor del asesor puede estimular el interés local. La presencia del banquero no es para garantizar crédito a los participantes sino para establecer un enlace implícito entre el mejoramiento de la gestión directiva y calificación para crédito bancario. En la sesión se debe distribuír una descripción del curso, ofrecer algo de comer, y ofrecer algún entretenimiento.

(b) Una campaña de publicidad para el programa. El consultor debe usar los medios de comunicación locales para hacer publicidad para el seminario. Puede poner anuncios en los periódicos y estaciones de radio locales y distribuir folletos. Esta publicidad debe brevemente explicar el objetivo, el contenido, y los patrocinadores del seminario, cuales empresas son elegibles para participar, y el lugar y la fecha de la primera sesión gratis.

(c) Solicitaciones personales de participantes potenciales. La gente no va a participar en las sesiones de entrenamiento sin ser reclutadas activamente. Aunque la publicidad general ayuda, las solicitaciones personales aseguran la participación. Si la comunidad tiene servicio telefónico, este medio de comunicación le ayuda al asesor a hacer un seguimiento después de las solicitaciones personales. El teléfono es útil para recordarle a los participantes confirmados del comienzo del seminario. Las visitas personales y las llamadas de seguimiento son los ingredientes claves en la campaña de reclutamiento para el seminario. Generalmente, la gente no sale de su rutina para participar en una actividad si no es por el interés personal y persistente del asesor.

4. Las preparaciones para el seminario: El sitio y los materiales

Antes del reclutamiento de participantes para el seminario, el asesor debe hacer las preparaciones del sitio. El

lugar es de primera importancia. ¿Debería ser en una casa particular, en un edificio del gobierno, o en un edificio de la comunidad? ¿Sería más apropiado (y más cómodo) hacer el seminario al aire libre? El asesor debe tener juicio en la selección de un sitio que sea confortable y tenga un ambiente positivo para el programa. Si el seminario se va a hacer en un edificio, debe tener suficiente luz, ventilación, y servicios. También debe tener flexibilidad para la organización de los asientos. Una cocina es importante para ofrecer refrescos entre clases.

Lo siguiente es una lista de materiales y servicios de apoyo útiles para un seminario (varios de éstos no se encontrarían en todas las situaciones; por ejemplo, una máquina de hacer fotocopias, una máquina de escribir, un secretario, etc.):

___ El uso de una máquina de escribir.

___ Un servicio secretarial para escribir a máquina los informes.

___ El uso de una máquina de fotocopias o mimeógrafo para sacar copias de los informes.

___ Un cuaderno para los apuntes del instructor.

___ Un podio o una mesa para los papeles del instructor.

___ Una pizarra, tiza, y borrador.

___ Un caballete con papel.

___ Marcadores de felpa.

___ Sillas, preferiblemente con escritorios. Si no se pueden encontrar escritorios es necesario proveerles a los participantes una superficie para escribir.

___ Carpetas para que los participantes puedan guardar todos los informes juntos.

___ Papel o cuadernos para los apuntes de los participantes.

___ Lápices y estilográficas

___ Tazas de café, platos, vasos, cucharas, abrelatas, y servilletas.

___ Refrescos como café, té, soda, y galletas.

___ Diplomas o certificados.

Aunque la lista varía según la clase de seminario y los recursos locales, puede servir de guía para hacer una lista de materiales necesarios para organizar cualquier seminario. La presentación exitosa de un seminario se debe en gran parte a la planificación detallada.

5. Métodos de enseñanza

Al mismo tiempo que está arreglando los detalles del sitio para el seminario el asesor también tiene que estar planeando el contenido del curso. Como punto de partida, un conocimiento de los principios de la enseñanza es útil al asesor que va a planear y enseñar un seminario:

-- La gente aprende las cosas por medio de hacerlas.

-- La gente forma impresiones por medio de los sentidos.

-- Las personas aprenden cuando están listas para aprender.

-- La gente junta lo que aprende a lo que ya sabe.

-- Se aprende una cosa a la vez.

-- Las personas aprenden más rápidamente cuando los resultados les satisfacen.

-- La gente necesita comprender lo que aprende.

-- La gente desarrolla la habilidad con la práctica.

-- Las personas son diferentes en habilidades e historia.[2]

Quizás pareciera que el esfuerzo y el número de detalles de la preparación de un seminario es excesivo. Pero el mismo proceso básico es necesario para enseñar a vendedores de frutas y vegetales a vender más que para enseñar un tema más sofisticado a un grupo de especialistas. Efectivamente, con frecuencia es más difícil presentar ideas básicas simplemente y persuasivamente a un grupo menos sofisticado.

---

[2]Sacado de A Handbook of Modern Marketing, pp. 3-44 de Buell y Heyel (Bibliografía Escogida #41.)

Después de estudiar estas técnicas de la enseñanza, el consultor y la institución patrocinadora deben determinar el número de clases y la duración, las fechas, y el contenido. Los organizadores del seminario tienen que decidir cual estilo de enseñanza es mejor para cada caso. Si la información es breve y hay que economizar el tiempo, el formato de conferencias puede ser apropiado. Pero por otra parte, para alentar discusiones en la clase el formato de seminario es más útil. Un juego de desempeño de funciones, por ejemplo, para mostrar situaciones entre asesor-cliente o banquero-prestamista, es un método de adiestramiento muy útil. El instructor también puede usar estudios de casos, exámenes, y las técnicas audio-visuales que siguen. Por último, el instructor puede invitar oradores de honor (contadores, banqueros, o empresarios), o pedir que los estudiantes presenten escenas ante la clase. [3]

Cuando el asesor ya tenga una idea básica del tema, el propósito, y el método de enseñanza general que va a incluir en el seminario, es necesario que haga un itinerario por escrito. El primer paso es hacer un bosquejo del plan general de enseñanza. Al hacer por escrito este plan se va clarificando la progresión de los temas, la correlación entre los temas y el tiempo disponible en el curso, y la relación entre los apuntes del instructor, los informes para los participantes, las presentaciones audio-visuales, y las actividades planeadas para los participantes. El Cuadro V es un ejemplo de la primera página de un plan de enseñanza. En su forma completa, este tipo de plan sirve dos fines: es un bosquejo que el instructor puede seguir y detallar en las presentaciones, y forma un itinerario en borrador para distribuir a los estudiantes.

El próximo paso es la preparación de los apuntes del instructor. Un cuaderno es apropiado para este fin para que el instructor pueda añadir o eliminar apuntes durante el seminario. Por ejemplo, al fin de cada clase, el instructor querrá modificar el plan de la siguiente sesión según las discusiones y las preguntas de la clase, para formar un puente entre sesiones. Los apuntes tienen que ser lo más claros y leíbles posible para que otro consultor pueda enseñar una clase con los mismos planes. Las referencias son de máxima importancia a un asesor comenzando su trabajo en una nueva comunidad. Debe tener los nombres de todos las referencias potenciales a mano (aunque sean de experiencia personal, autoridades individuales, o libros publicados) en caso de que haya una pregunta de un participante.

Los apuntes deben indicar a cual punto en la sesión el instructor va a introducir un esquema, un bosquejo en la

---

[3] Para más ideas sobre el formato de la clase, vea la Bibliografía Escogida #17.

CUADRO V: PRIMERA PAGINA DE UN PLAN DE ENSENANZA

TEMA	INFORMES	AUDIO-VISUAL
I. Introducción		
A. El patrocinador local presenta al instructor; los participantes se introducen.	#1: Distribuir a la clase el programa del semimario. (Vea Apéndice I, Muestra A.)	AV#1: Un cartelón mostrando el nombre del programa, los patrocinadores, los objetivos, y el ciclo del programa: seminario selección asesoría.
B. Bosquejo de las materias del seminario		
C. El objetivo y el contenido del seminario y el programa de asesoramiento en la comunidad.		
D. Una pregunta para comenzar la sesión: ¿Qué calidades posee el pequeño empresario?		
II. La contabilidad y la finanza		
A. ¿Qué es la "contabilidad" y por qué es útil?	#2: Un informe enumerando los problemas específicos de las microempresas que se se pueden resolver con mejores métodos contables. (Se debe distribuir después de la discusión II.A.)	AV#2: Un dibujo en la pizarra que enseña el impacto diferente de la deuda y los beneficios en el balance general. (Vea el Apéndice I, Muestra B.1.)
B. Descripción del balance general y la declaración de ingresos y sus diferencias.	#3.: Los estudiantes preparan un balance general.	

pizarra, o comenzar un desempeño de funciones o un ejercicio de estudio de caso con la clase. Las técnicas audio-visuales hacen un papel clave en animar la presentación oral del instructor y sirven dramáticamente para crear interés por parte de los estudiantes. Los números 23, 32, y 33 de la Bibliografía Escogida ofrecen varias guías para el uso de materiales audio-visuales; lo siguiente es un resumen de unas técnicas útiles:

(a) Informes. Se reparten en la clase informes que se pueden usar como base de las explicaciones y sirven para recordarles a los estudiantes los puntos claves presentados en el seminario. Los informes se deben presentar en bosquejo para que el estudiante complete los detalles con sus apuntes y los use de referencia fuera de la clase (vea los ejemplos en el Apéndice I, Muestras C.1 - C.4).

(b) Muestras. El instructor puede usar materiales simples para variar su presentación y llamar la atención. El uso de muestras incluye el uso de un billete de lotería para ilustrar el elemento de riesgo en el comercio, o la muestra de bolsillos vacíos para indicar el problema de liquidez.

(c) Pizarras y carteles. Presentaciones en pizarra o cartel se pueden preparar antes de la clase o durante la clase. En ambos casos se deben preparar cuidadosamente para que queden claros. Si el dibujo o el esquema es muy complicado, confunde en vez de clarificar el punto. (Vea los Dibujos 8 y 17 en el texto y en el Apéndice I., Muestra B.1, para ver muestras de los carteles usados en el programa de Tuluá, Colombia).

(d) Otras ayudas audio-visuales. Las películas, y diapositivas ayudan a evitar una presentación monótona. También estimulan discusión en la clase

Esta lista apenas toca la cantidad de ayudas audio-visuales que puede usar el asesor. Las máquinas de tocar cassettes, cintas de vídeo, y los materiales hechos por el instructor, como gráficas en flanelete, son algunos de los materiales audio-visuales que pueden ser útiles. Es la labor del asesor combinar estas ayudas con apuntes buenos en un plan completo que crea el máximo interés del estudiante y presente del modo más efectivo los temas. No siempre es fácil lograr esta combinación ideal. Algunos instructores tienen el talento de una presencia confidente ante la clase y dependen poco de sus apuntes. Pero la mayoría tienen que depender más de

planes y apuntes detallados hechos con anticipación para presentar las lecciones. Unas sugerencias que puedan ser útiles para estructurar un seminario efectivo son:

(a) Fomentar la participación de la clase. Un intercambio de ideas entre la clase y el instructor es esencial. Aumenta el interés del estudiante, mejora el contenido del curso, y ayuda al asesor a calcular cuales estudiantes son candidatos futuros para la asesoría. La participación de la clase se fomenta por varios métodos:

-- discusión de estudios de casos.

-- reacción a los carteles, diapositivas, o películas.

-- respuestas a las preguntas hechas por el instructor.

-- respuestas a preguntas hechas por uno de los participantes del seminario (el grupo tiene que desarrollar la respuesta).

-- juego de desempeño de funciones.

Aunque el instructor debe tratar de animar a los estudiantes para que participen, no debe forzar la participación con preguntas difícles a individuos del grupo. Ésto causa incomodidad. Recíprocamente, debe restringir a los individuos que quieren dominar la discusión. También anima la participación si una conversación informal durante el descanso se pueda convertir en discusión formal en la porción siguiente de la clase.

(b) Contestar las preguntas. Cuando un instructor tiene bastante éxito en estimular la participación, la clase le hace muchas preguntas. Como es muy importante mantener su credibilidad ante la clase, las preguntas difíciles se pueden tratar de la siguiente manera:

-- Si el instructor puede pensar rápidamente enfrente de la clase, puede contestar la pregunta con una explicación detallada punto por punto enfrente de la clase. Una respuesta detallada es mejor que una constestación breve.

-- Si la pregunta se puede contestar por medio de la experiencia o las costumbres locales, el instructor puede pedirle a unos de los participantes que

conteste. Si el participante responde, muchas veces el instructor aprende tanto como el estudiante que hizo la pregunta.

-- Si la pregunta es una que se trata de material que se va a discutir más tarde en el curso, el instructor debe posponer la respuesta. Debe asegurar que la pregunta es contestada en la clase futura.

-- Si la pregunta es una que se debe contestar inmediatamente pero el instructor no se siente capaz de responder adecuadamente al momento, debe felicitar al estudiante por su observación aguda y prometer darle la respuesta al principio de la siguiente sesión. Esto le permite al instructor tiempo para pensar y consultar referencias y formular la respuesta.

(c) Variar los métodos de ensañanza. Una presentación necesita ser variada para ser efectiva. El uso ocasional de ayudas audio-visuales es una manera de variar la clase. El instructor también puede añadir cuentos e historias para ilustrar algún punto. Por ejemplo, la comparación de un balance general con una fotografía y una declaración de ingresos con una película llama más la atención que una explicación tradicional. Si el instructor de vez en cuando se desvía de sus apuntes preparados, camina por el salon de clase, o se sienta en vez de estar parado, está variando la forma de su presentación. El instructor también puede cambiar el ambiente completamente por medio de un viaje de observación a una empresa en otro pueblo.

(d) Proponer gradualmente las ideas nuevas. El instructor debe introducir ideas nuevas gradualmente durante el seminario, tomando en consideración el nivel bajo de conocimientos de los participantes, su incomodidad en el ambiente extraño de la clase, y su resistencia a ciertos temas. En muchos seminarios el consultor debe evitar ciertos temas del todo, o esperar hasta que esté seguro que se vayan a aceptar. Por ejemplo, el concepto de amortización y la necesidad de ahorrar ahora para el reemplazo futuro de equipo es poco aceptado por muchos pequeños empresarios cuando ven el valor nominal de su equipo creciendo actualmente a causa de la inflación.

6. La evaluación del seminario y la selección de clientes para la asesoría

El aprender nuevos conceptos de la dirección de pequeños negocios es después de todo el primer objetivo del seminario. La evaluación del curso por los participantes y sus solicitudes formales para la asesoría son unas de las indicaciones del éxito de este objetivo.

Una forma de evaluar el impacto educacional sobre los participantes es de distribuir una encuesta breve el último día del seminario. Si el nivel de alfabetismo es bajo, el instructor puede hacer las preguntas verbalmente. Las respuestas a las siguientes preguntas ayudan a mejorar el contenido del siguiente seminario: ¿Cuáles temas fueron los más útiles, y cuales los de menos interés? ¿Cómo mejorarían la manera en que se presentó el curso? ¿Cuáles son sus impresiones sobre la duración, el tamaño y la organización de las clases? ¿Cuáles de los elementos aprendidos quisieran aplicar en sus propios negocios?

Otra manera de evaluar el seminario es tener sesiones de discusiones con los participantes un mes o más después de la conclusión de las clases. Estas sesiones examinarían la cantidad de material nuevo que los empresarios han aceptado, retenido, y aplicado. Una reunión de clase, incluyendo una visita a una microempresa influída por el seminario (quizás seguido por una discusión en un almuerzo o una cena), sería una conclusión ideal a la evaluación.

Una medida significante del éxito del seminario son las solicitudes para la asesoría de las firmas que participaron. Las solicitudes muchas veces son verbales, lo cual es menos penoso para las empresas en caso que no sean aceptadas. Por otra parte, una solicitud por escrito (una carta del pequeño empresario o un formulario) representa un compromiso más formal. Ambos métodos de solicitud son apropiados y el objetivo del asesor es buscar más solicitudes de lo que se puede cumplir.

Como trata el asesor a esos solicitantes que no son aceptados es un tema delicado. Si el rechazo es irrevocable -- por ejemplo, si el propietario es un alcóholico, o si insiste en fabricar para un mercado muerto -- el asesor tiene que ser firme pero diplomático en rechazarle. Pero si la firma ha sido rehusada del programa por circunstancias o actitudes que pueden cambiar, entonces se le debe dar otra oportunidad al solicitante para recibir el asesoramiento. Una manera es de ofrecerle asistencia después de un mes cuando haya asistido a la sesión final de evaluación. Otro método es enrolar en el segundo seminario y ser considerado con el segundo grupo de candidatos. Aunque sea difícil decir "no", el principio de selectividad es importante al programa.

El asesor puede aminorar el golpe al solicitador frustrado elevando el estatus del seminario. Aún así siempre queda la pregunta ¿por qué no termina el seminario con asesoramiento para todos los participantes interesados? ¿Por qué se necesita la selectividad? En la discusión de la "empresa seleccionada" en el Capítulo Uno se mencionan los factores económicos y sociales que indican la necesidad de este método. La selectividad causa competencia entre las microempresas para el privilegio de recibir la asistencia; y de este modo la aprecian más cuando la reciben. Como el precio mínimo de la asesoría no limita la demanda la selección competitiva de las firmas es un modo efectivo de racionamiento.

El Capítulo Uno describe la "empresa seleccionada" que es la más apropiada para recibir la asistencia de asesoría directiva. Aunque las características generales de estas empresas -- que sea de un tamaño umbral y que el dueño tenga algunas propiedades, una educación básica, y algunos recursos financieros -- son criteria importante en la selección de clients, no son completas. Siguen unas preguntas adicionales que se deben hacer:

(a) ¿Está asegurado el consultor de la integridad y estabilidad de la empresa? Antes de comenzar la relación asesorial con una microempresa, el asesor debe evaluar cuidadosamente el carácter del empresario. ¿Es el empresario una persona honesta y abierta a aceptar nuevas ideas? ¿Tiene algún problema personal o de salud que interfiere con el negocio? ¿Qué tipo de personas son los empleados? ¿Están vacantes con frecuencia las posiciones claves como gerente de fábrica o tenedor de libros?

Las observaciones del asesor y sus correspondientes son importantes en formar impresiones correctas de la integridad y estabilidad de los microempresarios como clientes prospectivos.

(b) ¿Tiene algún futuro el negocio? El asesor debe sentirse seguro de que las perspectivas futuras de la firma le permitiran utilizar productivamente el asesoramiento. Igualmente, el asesor debe asegurarse que los problemas de mercadotécnica y los otros problemas de la empresa tienen solución. Por ejemplo, pueda ser que los métodos inadecuados de contabilidad sean el mayor impedimento al crecimiento futuro de una microempresa. Pero si el esposo o la esposa del propietario es el que está llevando los libros y se niega a modificar sus métodos o entregar la labor a ótro, en ese caso este impedimento resiste solución. No todos los problemas se pueden resolver

por medio del asesor. A veces se empeoran con la intervención.

(c) ¿Por qué quiere la empresa los servicios del asesor? El empresario puede tener interés en el conocimiento, la concentración y la objetividad que el asesor aplica en resolver el problema. Pero no obstante el interés en mejorar la administración de la empresa, las verdaderas razones por pedir asistencia pueden ser completamente diferentes. La firma puede estar buscando un préstamo, sin tener la menor intención de hacer cambios a sus gestiones. O posiblemente el propietario-gerente esté buscando una segunda opinión para respaldarlo en despedir de la compañía a su cuñado inútil. Puede haber muchas situaciones que muestran una falta de compromiso o capacidad de hacer los cambios necesarios. El asesor tiene que evaluar las verdaderas razones detrás de la solicitud de asesoramiento y decidir si forman la base para una relación estable entre asesor y cliente.

Hay varias clases de empresas que por su naturaleza no caben bien dentro de los objetivos de un programa de asesoría y no se deben aceptar a la asesoría, aunque no se les impida que asistan al seminario. Éstas son:

-- Sucursales o franquicias nacionales

-- Empresas controladas por inversionistas extranjeros

-- Firmas pequeñas que son pasatiempos para un propietario rico o ausente

-- Empresas grandes y ricas que pueden pagar por las consultas

-- Compañías al borde de bancarrota

Tocante al último tema, el asesor no debe automáticamente evitar un cliente difícil; pero sí debe evitar las firmas que están por quebrar, especialmente cuando el asesor esté logrando establecer su credibilidad y su reputación. En general, el asesor debe escoger sólo microempresas estables al principio de la asesoría, y posponer los clientes más difíciles para cuando tenga más experiencia.

C. La asistencia asesorial a las empresas seleccionadas

1. La creación de una relación asesorial

Empresas selectas necesitan la asistencia de asesores selectos -- individuos que conocen la administración de la pequeña empresa y pueden comunicar efectivamente esas habilidades al pequeño empresario. Los asesores deben tener conocimiento de varios campos de la gestión de la microempresa (vea la Sección 5, "Guías para el asesoramiento de problemas específicos"). Necesitan la habilidad de resolver problemas analíticamente y pragmáticamente, porque las soluciones de los problemas de las microempresas no se encuentran en ningún texto. E igualmente importante, deben ser hábiles en el campo de las relaciones humanas; necesitan demostrar simpatía y comprensión y poder persuadir al pequeño empresario a aceptar nuevas ideas. Estas habilidades le ayudan al consultor a compensar las diferencias de educación, cultura, y edad que puedan existir y lograr una relación asesor-cliente de respeto mutuo.

El asesor tendrá relaciones con otras personas además que con el propietario-gerente. Estas incluyen contadores, abogados, banqueros, oficiales del gobierno, y los asesores internos. Dentro del negocio, el asesor también se relaciona con los empleados.

La variedad de clientes y otros individuos con quien tiene que trabajar el asesor hace más difícil su papel. Tiene que actuar como maestro, resolver problemas y servir de agente de referencia para una variedad de individuos. Estos tres papeles son necesarios, así como es necesario que el asesoramiento se haga en un ambiente de profesionalismo y confidencia.

Además de las cualidades que necesitan tener ambos el asesor y el cliente, cuatro otros ingredientes (detallados en las Secciones 3 y 4) ayudan a asegurar una relación asesorial exitosa:

(a) El asesor debe vivir en la comunidad donde trabaja. Los pequeños empresarios usualmente toman parte en la vida cívica y social de la comunidad. Por eso, para mejor conocer a sus clientes y claramente entender sus negocios, el asesor también tiene que llegar a conocer la cultura local. Tal conocimiento no puede venir sólo de encuestas o discusiones con personas locales, sino que es una extensión de vivir y trabajar en la comunidad.

Cuando el consultor vive fuera de la comunidad (quizás en una ciudad cercana) sacrifica oportunidades significantes de relacionarse con los clientes. Un asesor que vive en la localidad puede tomar una cerveza o un té con el cliente después de las horas del trabajo en un ambiente con calma y discutir nuevos métodos de resolver un problema.

(b) Para lograr los objetivos de la asesoría también se necesita cierto distanciamiento profesional entre el asesor y el cliente. Un plan lógico, como el que se introdujo anteriormente es una forma de comunicar el profesionalismo. Otro método es de cobrar por los servicios del asesor para ayudar a pagar los costos del programa de asesoría. Tal relación ayuda a poner en vista objetiva los problemas de la empresa y las soluciones propuestas por el consultor; también crea una situación estructurada para el cliente y el asesor de la cual se esperan resoluciones dentro de cierto tiempo. Sin embargo, mientras el asesor debe preservar cierta actitud de distanciamiento profesional, también tiene que tener cierto grado de familiaridad para que el cliente le hable francamente de los problemas del negocio. En este papel, el asesor es menos un "experto" que un oído compasivo.

(c) La confianza es esencial en todas las relaciones asesoriales y se debe establecer desde el principio entre el asesor y el cliente. El cliente debe tener confianza en la habilidad del consultor de ayudar a resolver su problemas comerciales; también tiene que confiar que el consultor no va a repetir detalles confidenciales de la gestión de la empresa. El consultor por otra parte tiene que estar seguro que está recibiendo datos correctos del cliente para poder hacer su trabajo. También necesita que el cliente responda francamente a sus ideas y que contribuya sus propias soluciones sin tener un sentido de inferioridad ante el asesor. Este nivel de cooperación no se desarrolla instantáneamente. Requiere tiempo y paciencia por ambas partes. La relación asesorial muchas veces comienza con el cliente compartiendo sólo parte del cuadro verdadero de su negocio, y el asesor hablando indirectamente y alabando demasiado al cliente para caer bien. Esta etapa, aunque necesaria, debe desarrollarse en una de más honestidad y franqueza entre cliente y consultor.

(d) El asesor debe concentrarse en un "término-medio". El pequeño empresario muchas veces enfrenta una variedad de problemas de gestión, la mayoría de los cuales cree que tiene que resolver inmediatamente. Hay cuentas que pagar, la maquinaria se daña, y empleados renuncian; ayudar al cliente a resolver estos y otros problemas similares puede tomar todo el tiempo del asesor . Al principio de la consulta el asesor debe enfrentar algunos de estos problemas inmediatos -- ambos para establecer su credibilidad con el cliente, y para aliviar las presiones inmediatas de la empresa para que el propietario pueda poner mejor enfoque en los temas más comprensivos. Pero mientras el propietario va a continuar a relacionarse con los detalles diarios de la administración del negocio, el asesor tiene que concentrarse en las soluciones sistemáticas de "término-medio" de los problemas de la firma. El enfoque principal del asesor por ejemplo no debe ser como reemplazar el tornilllo perdido para terminar el pedido "X" a tiempo, sino en planear sistemas de control de compras e inventario para prevenir la ocurrencia de ese tipo de problema en el futuro.

2. La planificación de la asesoría

La asesoría de pequeñas empresas tiene que estar muy bien planeada para ser efectiva. Una vez seleccionados los clientes, ciertos procedimientos aseguran que el asesor use su tiempo con los clientes de la manera más productiva. Estos incluyen la preparación de una diagnósis de la empresa, una prueba del interés y capacidad de la microempresa de implementar las recomendaciones de la asesoría, y un plan de las visitas del asesor a los clientes.

(a) La preparación de la diagnósis

La mayoría de las asesorías comienzan con un período inicial en que el asesor y el cliente tratan de conocerse. El asesor puede formalizar esta primera etapa como una diagnósis asesorial; tal etapa duraría una o dos semanas y no requeriría ni honorario ni compromiso por parte del cliente. El informe del asesor al fin de la diagnósis le ofrecería a ambos la oportunidad de terminar la relación si pareciera que no fuera a ser productiva. Desde el punto de vista del asesor, este método ofrece otra oportunidad de limitar sus servicios a esas empresas que tienen un interés sincero en la asesoría y que muestran la habilidad de implementar las recomendaciones.

Durante la diagnósis el asesor debe cumplir con los siguientes pasos claves:

-- Llegar a conocer al propietario y su negocio principalmente por medio de preguntas.

-- Conocer y hablar brevemente con los otros empleados importantes de la empresa (por ejemplo, el tenedor de libros, el capataz de la fábrica, el vendedor principal) y determinar quienes son los empleados permanentes, quienes son los temporales, y cuales son familiares del propietario.

-- Hacer una inspección de la instalación de la fábrica; si es una industria, formar una idea básica del proceso de la fabricación del producto.

-- Identificar y poner en prioridad los problemas de la empresa (especialmente la condición de la contabilidad, las cuentas bancarias, y el crédito).

-- Coleccionar datos claves de base como las proyecciones de ventas mensuales. Esto también ayudará las evaluaciones futuras de la asesoría.

Al completar efectivamente estos pasos el asesor puede formar un concepto más claro de la probabilidad de resolver los problemas de la firma por medio de la asesoría. Una diagnósis efectiva debe definir el enfoque del asesoramiento y contribuir a un plan de acuerdo con la firma y el asesor. Debe también proveer un bosquejo para el éxito asesorial basado en la apreciación de los problemas de prioridad del cliente y en los recursos laborales y de capital que tiene para resolverlos.

Al principio el empresario probablemente ve al asesor como un extranjero cuyos motivos en ayudarle son dudosos y cuya presencia en la comunidad será breve. Por esa razón el empresario muchas veces trata de aprovecharse del asesor pidiéndole que resuelva un gran número de problemas lo más pronto posible. Un objetivo de la diagnósis es precisamente de desarrollar por el proceso de eliminación una lista práctica de problemas y de comenzar a crear un sentido de confianza entre el cliente y el asesor.

El asesor pasa más o menos tiempo en la diagnósis del cliente según la situación de cada empresa. Como promedio, la diagnósis no debe exceder más de seis entrevistas de una hora en un período de dos semanas. Durante este período el asesor debe hacer unas preguntas informalmente sobre el negocio; el Cuadro VI muestra unas preguntas de ejemplo. Estas entrevistas se hacen en el despacho del propietario o en un café

CUADRO VI

Cuestionario para el pequeño empresario
al principio de la asesoría

PRODUCTOS/SERVICIOS (P-S)
- ¿Cuales son los P-S que los clientes piden de Ud.?
- ¿Cuales son los P-S más distintivos que Ud. ofrece?
- ¿Cuales son los P-S nuevos? Los que han perdido popularidad?
- ¿Cuales son sus planes para el desarrollo de nuevos P-S?
- ¿Cómo compara sus P-S con los de sus competidores?
- ¿Qué factor económico (valor añadido) provee Ud.?
- ¿Cuales son los P-S de más rentabilidad? Los menos lucrativos?

CLIENTES
- ¿Qué negocios tiene con cuales clientes y cuales son las inversiones y los rendimientos?
- ¿Cuales mercados sirve?
- ¿Cuales mercados podría servir?
- ¿Cuál es la opinion de sus clientes hacia Ud.?
- ¿Creen que tiene éxito?

PRECIOS
- ¿Comó decide los precios?
- ¿Cuándo fueron revisados?
- ¿Comó comparan con la competencia?

UTILIDADES
- ¿Comó se compara Ud. con la industria? Con su período mejor?
- ¿Qué acción toma con la información que tiene?
- ¿Qué acción tomaría si tuviera más información?

LAS DECISIONES
- ¿Cuales decisiones son importantes a su negocio?
- ¿Quién hace cuales decisiones y a base de cuales normas? (una pregunta clave)
- ¿Están sus decisiones basadas sobre información adecuada?
- ¿Comó podría mejorar la eficiencia de las decisiones?

PERSONAL
- ¿Qué conoce de su personal gerencial y técnico en términos de edad, capacidades, potencialidades, rotación, y retiro?
- ¿Comó se compara su programa de beneficios adicionales con el de otras firmas?
- ¿Cuales son las expectativas de sus empleados?
- ¿Qué piensan los empleados de la compañía? De su potencialidad? De sus propios futuros?

PELIGROS
- ¿Qué haría Ud. si ocurrieran cambios significantes en sus productos/servicios; clientes; competencia; personal clave; planta/medio ambiente; suministradores?

ADAPTADO CON PERMISO DE:
Cohn, Theodore, y Lindberg, Roy A Survival and Growth: Management Strategies for the Small Firm (New York: AMACOM, una división de American Management Associations, 1974), pp. 52-53.

o restaurante local, pero definitivamente no se deben hacer en la oficina del asesor. Ese sitio podría causarle incomodidad al cliente y restringir el intercambio de información entre el cliente y el asesor.

Al fin de la diagnósis el asesor debe informar al cliente de los resultados. Si esta discusión indica un deseo por parte de los dos de continuar con el asesoramiento, la diagnósis entonces se debe usar como base para un plan de trabajo escrito. Una vez firmado o acordado por el cliente y el asesor este plan provee los objetivos y los pasos para la implementación exitosa y la futura evaluación de la asesoría. Del mismo modo, también puede ser una ventaja que el asesor le presente un contrato o carta de intenciones al cliente antes de comenzar la asesoría. El documento debe detallar las responsabilidades de ambos participantes mediante la asesoría tanto como los objetivos, el costo y la duración de la relación. Podría ser un contrato de tipo legal firmado por los dos participantes. Pero si el formato legal es intimidador al pequeño empresario, los mismos fines se pueden lograr con una carta de intenciones firmada por el asesor y presentada al cliente. No obstante el formato que se use, es importante clarificar "las reglas del juego" antes de que comienze la asesoría (vea el Apéndice II Muestra C. por un ejemplo de una carta de intenciones).

(b) Una prueba de la cooperación de la empresa

El interés y la habilidad de la microempresa de implementar cambios no se mide sólo por las respuestas satisfactorias del empresario a las preguntas del asesor durante la diagnósis. Las acciones hablan más claro que las palabras. El asesor debe pedirle al cliente que haga cambios pequeños en el negocio, como parte de la diagnósis o como pasos en el plan de acción de la asesoría. El consultor debe concentrarse primero en un problema relativamente simple de la microempresa--uno que el mismo dueño haya identificado. El consultor debe sugerir un bosquejo del cambio gerencial que se necesita hacer para resolver el problema. Después de explicarle adecuadamente al dueño el procedimiento necesario para implementar el cambio, el asesor debe posponer sus visitas a la firma hasta que se haya hecho el cambio.

Este método es útil en ayudar al cliente a familiarizarse con los pasos necesarios para hacer algún cambio complicado, como el establecimiento de un sistema complicado, como el establecimiento de un sistema contable. Por ejemplo, si el cliente no puede balancear el diario de caja y el extracto de cuenta mensual, sería inútil continuar con la implementación de archivos de contabilidad. Igualmente, sería aconsejable que el cliente hiciera un inventario antes de abrir un libro de balance

general. Por supuesto, el asesor tiene que explicar cada nuevo procedimiento detalladamente para que sea una prueba válida de la cooperación del cliente.

Estas pruebas de cumplimiento no están supuestas a ser obstáculos fastidiosos para el microempresario. Tampoco deben interrumpir el trabajo del consultor con el cliente. Lo que deben lograr es estimular al cliente a enfrentar e implementar los cambios uno por uno. El cumplimiento gradual de estas pruebas le permite al asesor controlar su tiempo productivamente y servir entre seis y 12 clientes al mismo tiempo.

(c) Planenado las visitas del asesor

Cuando haya comenzado la asesoría, el consultor debe planear con mucho cuidado el uso de su tiempo con los clientes. Aunque la mayoría de las culturas permiten y esperan que el asesor tenga conversaciónes informales antes de o durante la sesión, el asesor no debe perder demasiado tiempo en conversaciónes sin objeto. Debe estudiar problemas, buscar soluciones posibles, y bosquejear nuevas preguntas antes de cada consulta. Las visitas a cada empresa se deben limitar a dos o tres horas por semana. Estas sugerencias le ayudan al consultor a poder ver la situación entera (la necesidad del cliente de una estrategia general) y no enredarse en los problemas diarios del cliente. La siguiente sección ofrece otras técnicas de planificación que el asesor puede usar ventajosamente en las consultas diarias con las microempresas.

3. La conducta de la asesoría

(a) Al comenzar

La siguiente lista de materiales es una ayuda al asesor en conducir la asesoría:

-- un cuaderno para tomar apuntes

-- formularios de contabilidad para mostrarle al cliente ejemplos de formatos para los sistemas de contabilidad propuestos

-- carpetas para archivos confidenciales sobre cada cliente

-- un escritorio para guardar papeles y hacer trabajos escritos

-- un portafolios para proteger papeles y cuadernos que lleva en visitas a clientes

-- bolígrafos, lápices (negro y rojo), un borrador

-- una regla larga, que sirve de ayuda para leer o apuntar en los formularios de contabilidad

-- libros de referencia como este manual y el manual de contabilidad MICRON

-- sus tarjetas profesionales (según la situación)

-- una máquina calculadora de cuatro funciones.

Con estos materiales el asesor está listo para comenzar su trabajo con los clientes. Aunque el consultor no tiene que depender de su escritorio, si debe mantener un archivo para cada cliente para hacer cálculos del progreso de cada uno. La carpeta de cada cliente debe contener los documentos claves de la asesoría, (por ejemplo, los planes de trabajo, la carta de intención, muestras de los formularios de archivos del cliente, y copias de las recomendaciones escritas del asesor). El asesor también debe añadir a la carpeta copias de los informes y materiales ilustrativos que ha usado con el cliente para explicaciones. Es mejor que cada una de las copias esté firmada por el cliente indicando que los ha repasado con el asesor. Estos documentos firmados sirven de historia del progreso de la consulta y de prueba si el cliente después insiste que no recibió explicación o consejo adecuado sobre cierto problema.

El asesor también tiene que apuntar las visitas a las firmas. En secciones del cuaderno separadas para cada cliente puede detallar los puntos que va a discutir antes de cada visita y apuntar los puntos claves de la conversación durante la visita. Algunos empresarios se sienten incómodos cuando se hacen apuntes; en esos casos el asesor debe escribir sus observaciones después de la entrevista.

Por fin, el asesor ha de mantener un registro cuidadoso (preferiblemente con la supervisión de la institución patrocinadora) de los honorarios que ha cobrado por los servicios de asesoría y de los gastos que ha tenido en materiales y otros gastos del programa. Un registro diario del uso de su tiempo también se debe mantener. Estos registros ayudan a probar la honestidad del asesor en su trabajo. El asesor tiene que

tener mucho cuidado de no aceptar regalos o descuentos de mercancía de los clientes. Aunque sean de buenas intenciones tales ofertas pueden dañar la reputación de imparcialidad del asesor.

(b) Técnicas de incentivo

El primer paso en persuadir al cliente es el de ganar su confianza. El asesor no logrará la confianza del cliente confrontándolo con una actitud de superioridad. Tampoco se logra si trata de cumplir con todos los deseos del cliente o si pasa mucho tiempo en ser sociable. El asesor tiene que tratar de crear una relación de respeto mutuo con el cliente. Como se discutió anteriormente, esta relación necesita tiempo para desarrollarse--tiempo para que el asesor se acostumbre a su papel y a la personalidad del dueño, y tiempo para que el dueño controle sus sospechas de que el asesor sea en secreto un recaudador fiscal o un empresario rival que le va a robar los secretos de la empresa.

El asesor debe pasar la mayoría del tiempo de la consulta observando y escuchando al cliente. El pequeño empresario muchas veces insiste en consejos diciendo "Ud. es el experto, dígame lo que debo hacer". Sin embargo, las recomendaciones tienen mucha mejor posibilidad de resultar si parecen ser ideas del cliente. En escuchar la versión del cliente de los problemas de la firma, en observar el proceso de la producción de la empresa, y conocer los empleados y los clientes de la firma, el asesor puede formar un cuadro claro de los problemas y el futuro de la empresa. El consultor puede sentir la tentación de ofrecer consejos inmediatamente para acortar el uso de su tiempo. Pero ésto casi siempre resulta una economía falsa. Muchas veces el dueño no necesita consejos expertos tanto como ayuda en la identificación de problemas y aliciente para resolverlos. El asesor también puede hacer una labor útil si aconseja al dueño a usar con más frecuencia las sugerencias de los empleados para resolver los problemas de la firma. Para más ideas sobre hacerse un mejor oyente, vea el Apéndice II, Muestra D.

Mientras el asesor debe tratar de ser un buen oyente, también debe opinar cuando es apropiado. Debe ayudar al cliente a llegar a las conclusiones correctas cuando hay dudas y no dejar el tema suspendido El consultor debe usar su estilo personal ventajosamente para persuadir al cliente. No puede adoptar un estilo persuasivo falso pero debe tratar de hacer el trabajo lo mejor posible según su capacidad.

Las recomendaciones asesoriales deben ser pocas. Unos cuantos consejos útiles le darán a un asesor más éxito con el cliente que una cantidad de ideas y estrategias

algunas de las cuales fracasan. Cuando propone nuevas ideas el asesor debe injertar los cambios a los procedimientos actuales, o añadirlos a nuevas ideas propuestas por el dueño o sus empleados. Esta manera ayuda a asegurar la aceptación del cambio por el cliente, porque la idea nueva es parte del status quo. Además, si el cambio fracasa, todavía queda el sistema viejo intacto.

Varias otras técnicas pueden ayudar al asesor a orientar al cliente hacia cierto curso de acción. El asesor puede usar ejemplos escritos de estudios de casos, dibujos, y otros materiales para ilustrar casos para el empresario. El asesor también puede usar de referencia y ejemplo las otras empresas de la asesoría. Pero en hacer ésto tiene que tener cuidado de no romper la confidencia de un cliente en dar información privada a ótro. El asesor tiene que tener cuidado de no tener favoritos entre clientes, sino de tratar a todas las empresas igualmente, dándole a cada firma una porción razonable del tiempo asesorial. Finalmente, cuando el asesor va a dar sus recomendaciones al empresario, debe hacerlo en privado para que el cliente no quede incómodo en la presencia de sus clientes o empleados. En microempresas más grandes, el asesor tiene que balancear la confidencia de escuchar los problemas de los empleados con su responsabilidad al propietario-gerente. Además, en sus conversaciones con los empleados de la firma el asesor debe clarificar su papel consultivo en la empresa--que todas las decisiones directivas tienen que originar con el dueño o su capataz.

En resumen, las siguientes pautas le sirven al asesor en sus esfuerzos de persuadir al cliente. Es preciso que el asesor:

--- Conozca el valor de sus servicios para el cliente, y cuando es apropiado haga referencia a sus conocimientos expertos.

-- Conozca la persona que está tratando de persuadir. ¿Es el cliente dudoso, crédulo, pronto a encontrar faltas? El asesor tiene que tener un conocimiento agudo del carácter del cliente para poder saber el mejor método de persuadirle.

-- Establezca un medio ambiente receptivo. Diferentes clientes reaccionan de varios modos en diferentes ambientes. Un dueño se siente confortable discutiendo ideas en el taller, ótro puede preferir su casa u oficina, mientras el tercero prefiere un club local. El cliente estará más receptivo si la entrevista se hace a una hora oportuna. Si el cliente está apurado para llenar un pedido no estará de buen humor para poner atención a los consejos.

-- Deje que el cliente domine la conversación; deje que él mismo se convenza de la eficacia de la nueva idea.

-- "Confirme la venta" de la idea. El uso de las técnicas mencionadas aquí prepara al cliente para aceptar la nueva idea. El asesor confirma la "venta" de la idea al tiempo apropiado.

(c) Resolver problemas

La manera en que el asesor y el cliente enfrentan los problemas ayuda a encontrar la solución. Los bocetos del Dibujo 6 muestran un método que el asesor puede usar en solucionar problemas. Los primeros dos preceptos sugieren que se busque algún esquema en los elementos del problema y que se eviten las opiniones repentinas. Los dos segundos conceptos aconsejan que se considere el problema dentro de su contexto y que se desarrollen dos soluciones posibles. El quinto concepto, que dice que un asesor debe críticamente evaluar sus propias ideas mientras evalua constructivamente las de ótros, es con frecuencia difícil. La posición del consultor puede cerrarlo a las sugestiones de ótros o a la posibilidad de construir la solución a base de prácticas tradicionales que puedan ser las mejores después de todo.

El precepto número seis aconseja al asesor a usar ambos conceptos concretos y conceptos abstratos en sus comunicaciones con el cliente. Por ejemplo, el problema de liquidez de la firma se puede describir al abstrato en términos de un índice de liquidez actual bajo y poca rotación del activo. Más concretamente, el problema es uno de un escollo en el flujo físico de activo, o "cash-flow", por la empresa. Aunque sean diferentes, ambos tipos de explicaciones pueden ayudar a comunicar este concepto al pequeño comerciante.

El mandato número siete le aconseja al asesor a descansar cuando está paralizado en un problema. Frecuentemente ocurre que el asesor y el cliente se "traban" con un problema. Mientras un cambio de escena completo (irse de vacaciones o comenzar un proyecto completamente diferente) puede ayudar, un asesor también puede hacer un cambio menos drástico de medio ambiente por medio de concentrarse en otro problema de la asesoría más pequeño y más fácil de resolver. Esta clase de cambio de escena mantiene el ímpetu de la consulta y la confianza del comerciante. También permite que el asesor deje el problema y regrese a enfrentarlo desde una perspectiva fresca.

Discutir los problemas con otra persona (el precepto número ocho) es otra ayuda para el asesor "paralizado" en un problema. El supervisor local, el coordinador del programa, o un amigo personal pueden asistir en escuchar y dar consejos.

Dibujo 6: El proceso para resolver problemas

1

Precepto I: Enumere los elementos del problema varias veces rápidamente, hasta que se forme un modelo que contiene todos los elementos simultáneamente.

2

Precepto II: No haga una decisión repentina.

3

Precepto III: Explore el medio ambiente. Cambie la perspectiva de tiempo y espacio de los elementos.

4

Precepto IV: Produzca dos soluciones.

Dibujo 6 (Continuación)

Precepto V: Evalue críticamente sus ideas. Evalue las ideas de otros constructivamente.

Precepto VI: Si está enredado en un problema, cambie sus sistema representacional. Si una representación concreta no le está resolviendo el problema, cambie a una representación abstracta, y vice versa.

Precepto VII: Cambie de escena y descanse cuando está enredado.

Precepto VIII: Hable de los problemas con otra persona.

Fuente: "Solving Problems" by Ray Hyman and Barry Anderson, pp. 52-62, Organizational Psychology: A Book of Readings, edited by David A. Kolb, Irwin A. Rubin and James M. McIntyre (Englewood Clifs, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1974). Re-impreso con el permiso del autor.

En ciertos tipos de problemas el asesor debe buscar profesionales locales que le ayuden, como abogados, contadores, y banqueros, pero con cuidado de no romper la confidencia del cliente.

4. Recomendaciones finales, seguimiento, y evaluación

Al final de la asesoría, el asesor debe dejar un archivo de las recomendaciones al cliente, además de hacer un informe oral detallado. De esta manera el consultor clarifica sus sugerencias finales al cliente y ayuda en la evaluación de la asesoría. El informe escrito debe ser breve, normalmente no más de seis páginas de doble renglón. Debe concentrarse claramente en los intereses del cliente-lector, sin repetir información que él o ella ya sabe. Si el asesor o el director del programa desea un informe sobre cada sesión de la asesoría, ése se podría archivar separado.

El asesor puede dar más detalles en su presentación verbal al cliente. El informe debe consistir de tres partes básicas: historia y objetivos, los resultados de la asesoría hasta el presente, y más importante, esas medidas que el dueño debe seguir para preservar los adelantos que se han logrado por medio de la asesoría. Visitas de seguimiento del asesor (quizás una o dos veces al mes) pueden medir el éxito del ex-cliente en implementar otros cambios por su cuenta. Si el cliente todavía requiere asistencia adicional después de la conclusión de la asesoría, el asesor puede tratar de conseguir la ayuda de contadores locales o asesores gestionales de agencias del gobierno para asistir la empresa.

La evaluación es el último capítulo para terminar la asesoría. ¿Cuál es la medida de una asesoría o programa de asesoría? ¿Cómo se puede evaluar? Aunque el fin de la labor del asesor es aumentar las ganancias de la microempresa, este resultado, especialmente en el ínterin, es difícil de lograr y de cuantificar. Además, las ganancias no son la única indicación del éxito. Un aumento en liquidez, una posición de deuda-equidad mejorada, más estabilidad de ganancias, y más productividad laboral son resultados que son cruciales a la sobrevivencia y desarrollo de la empresa, aunque no afecten las entradas inmediatamente. ¿Cómo se evalua el impacto de estas indicaciones del éxito? La obra de evaluación se hace aún más compleja cuando se consideran los efectos económicos y sociales del desarrollo de microempresas estimuladas por asistencia gestional. La vinculación vertical, y el número de empleados nuevos asalariados y entrenados son indicadores pertinentes.

Cualquiera que sea la metodología de evaluación escogida, muchas veces es difícil coleccionar datos adecuados de las microempresas. Por ejemplo, con frecuencia es difícil determinar cuanto han aumentado las ventas, las ganancias, o la equidad durante la asesoría si estas cantidades no estaban archivadas

adecuadamente en el período base. Por consecuencia, hay que depender de medidas indirectas para evaluar los éxitos y las fallas de la asesoría gerencial, medidas como el número de sistemas contables instalados, o el número de empresarios o empleados entrenados. Además, la evaluación de las asesorías es frecuentemente inexacta aún cuando hay archivos, porque la asistencia asesorial es sólo uno de las variables que afectan las empresas. Las condiciones económicas generales, la salud del propietario, y una variedad de otros factores también pueden tener un impacto en el crecimiento de la empresa.

A pesar de los obstáculos, cada programa de asesoría de microempresas debe ser evaluado. Hay tres áreas principales que se deben ver en la evaluación de la asesoría: la efectividad, la eficiencia, y la significancia. La efectividad indica si los objetivos principales de la consulta se lograron. La eficiencia es un cálculo de los beneficios a la firma comparados con el costo del programa de asesoramiento. Por fin, la significancia está relacionada al impacto del programa asesorial en el desarrollo económico de la comunidad. Por ejemplo, ¿se podría calcular si el mejoramiento de las microempresas seleccionadas ayudó la expansión o el establecimiento de otros negocios o aumentó el empleo de personas anteriormente desempleadas o sub-empleadas?

La evaluación de muestra en el Apéndice III, Muestra E. es un formato posible; los programas de AITEC y Harper, por ejemplo, proponen ótras. Un formulario de evaluación debe ser suficientemente breve para un asesor ocupado, pero suficiente detallado para proveer informes útiles para los que están planenado o dirigiendo el programa. El formato presentado aquí trata de lograr ambos objetivos. Un formulario de sólo una página de largo fuerza al asesor a organizar por prioridad las observaciones y expresarlas brevemente. El asesor puede añadir al formulario otros datos que él o ella encuentra de utilidad al gerente del programa.

Mucho del progreso cuantificable logrado como resultado de la asesoría se podrá ver al final de la asesoría. Pero la tercera porción del formulario se debe completar entre seis y 12 meses después del asesoramieto. Otra persona debe llenar esa parte del formulario (quizás el correspondiente que reemplaza al asesor) y hacer la última parte de la evaluación.

Al final del servicio de dos o tres años del asesor en la comunidad, todos los formularios de evaluación deben ser organizados por el personal del programa nacional para ayudar con la evaluación del programa entero. La evaluación del programa entero se hace mejor por un grupo de personal nacional y técnicos externos, quizás de otros programas similares.

Pero si se usa personal externo, el asesor tiene que asegurar que la confidencia de su cliente no se rompa. Para mantener la confidencia se pide el permiso de los clientes de usar la información, o se eliminan de los formularios los nombres de las firmas.

La evaluación del programa entero se ha de hacer dos o tres años después del comienzo del programa. Además de revisar el programa nacional, examinaría los indicadores siguientes:

-- ¿Logró la asesoría una expansión de las economías locales en las comunidades que recibieron asistencia asesorial?

-- ¿Se organizaron o reforzaron efectivamente las campañas de promoción de inversiones, las ferias comerciales, y las asociaciones de comerciantes de microempresas como resultado de la asesoría?

-- ¿Dejó el asesor una institución local nueva o reforzada para continuar su labor con las microempresas?

-- ¿Qué grado de independencia financiera logró el programa nacional de asesoría?

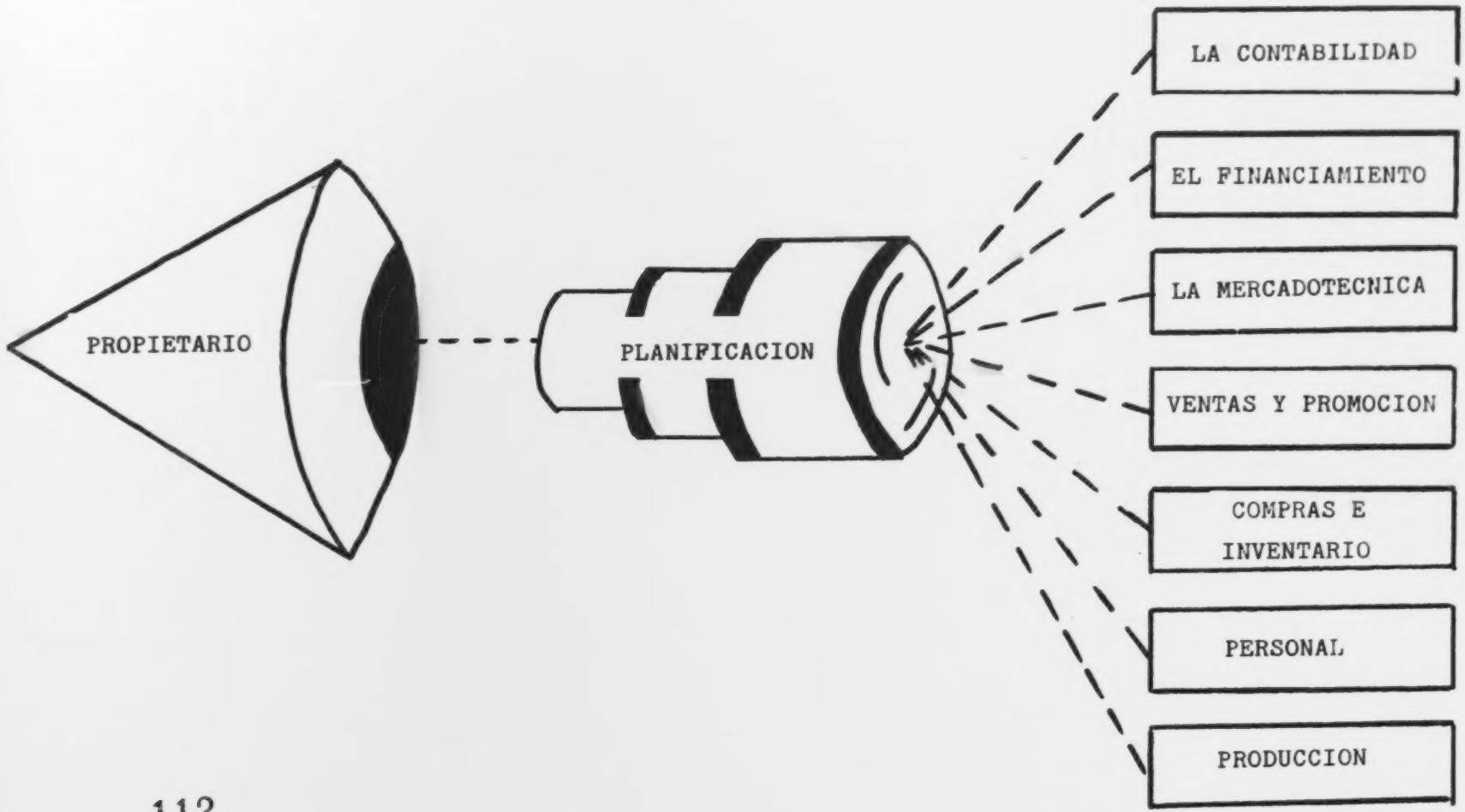
5. Pautas para consultas sobre problemas específicos

Los microempresarios enfrentan una variedad de aspectos intra-relacionados en la administración de sus negocios. Estas labores incluyen la contabilidad, la finanza, la mercadotécnica, las ventas, las compras e inventario, el personal y la producción. Como señala el esquema de la siguiente página, un buen plan y una perspectiva balanceada pueden ayudar al pequeño comerciante a concentrarse más efectivamente en todos los aspectos.

Los varios aspectos de la gestión directiva de la microempresa también pueden presentarle problemas al comerciante -- problemas que él o ella no sepa clasificar. Por ejemplo, las distinciones entre la finanza y la contabilidad son abstracciones analíticas más familiares al asesor que al cliente. Pero son precisamente estos conceptos analíticos, y no necesariamente los nombres, que el cliente ha de aprender por medio de la asesoría.

Un microempresario no va a tener problemas en todas las áreas señaladas en el Dibujo 7. Esas áreas de la administración que sí necesitan atención se deben organizar por órden de prioridad por el cliente y el asesor, y así se

Dibujo 7: EL ENFOQUE EN VARIAS AREAS DE LA ADMINISTRACION DE LA MICROEMPRESA



112

113

forma el enfoque de la asesoría. Las siguientes secciones resumen conceptos claves de contabilidad, finanza, mercadotécnica, y otras áreas que son particularmente relevantes a la situación del microempresario. Además de repasar estas secciones, el lector debe ver el Apéndice III, Muestra C., "Como debe preparar el asesor su paquete de referencias" y las publicaciones apropiadas anotadas en la Bibliografía Escogida, especialmente los libros #37-52.

a. La contabilidad

La contabilidad es la crónica cuantitativa consistente de la posición del negocio en el pasado, el presente, y el futuro. Las buenas decisiones de márketing, producción, y otras áreas dependen de un buen sistema histórico de contabilidad. Las páginas 12-21 del libro #11 de la Bibliografía Escogida dan una excelente explicación detallada paso por paso de como las anotaciones de contabilidad son un reflejo de las actividades diarias del negocio. El Apéndice II, Muestras B, C, y D también ofrecen explicaciones adicionales de conceptos claves de la contabilidad, como el costo de la producción, inventario, y controles internos.

(1) Pautas generales para la instalación de sistemas de contabilidad para microempresas

Un sistema contable apropiado para el microempresario del país en desarrollo no siempre conforma con los principios generales de contabilidad aceptados en los Estados Unidos. Puede desviar de conceptos como concordancia de ingresos y costos vencidos y usar el sistema más simple de contabilidad de efectivos en vez de contabilidad por acumulación. Puede usar contabilidad de partida simple en vez de contabilidad de partida doble. No obstante el sistema que se adopte, cualquier sistema requiere la organización, la consistencia, y la disciplina del empresario en mantener al día los asientos.

El éxito de un sistema contable depende de tres factores claves: 1)el diseño de un sistema simple y práctico; 2) la presencia de un buen tenedor de libros temporal o permanente dentro de la empresa para mantener y repasar los asientos diarios; y que el dueño comprenda la importancia de la contabilidad y participe directamente en el diseño y funcionamiento del sistema.

Idealmente, el asesor y el cliente deben concordar en un plan contable que provee información exacta sobre lo siguiente: la posición diaria de activo, pasivo y capital; y un registro del flujo de entradas y costos. La teneduría de

libros debe ofrecer datos para solicitudes de préstamos y declaraciones de ingresos. Las anotaciones diarias en los libros se deben hacer de la manera más exacta posible, y el tenedor de libros debe usar un bolígrafo difícil de borrar. Cualquier error se debe tachar en rojo y corregir, así dejando un registro del error original.

Un sistema tradicional y completo de contabilidad de partida doble puede ser demasiado complicado para muchas empresas pequeñas. Una solución para estas microempresas es un sistema parcial de archivos: una conciliación de caja diaria, una conciliación del extracto mensual bancario (si la firma tiene una cuenta corriente), y un libro de diario de deudores y acreedores. Si hay pocos deudores y muchos acreedores, el sistema se puede simplificar aún más asentando sólo los acreedores y dejando los deudores a la memoria del dueño. Estos sistemas parciales de contabilidad son más fáciles de mantener para el microempresario. Aunque no ofrecen archivos de financiamiento completos, es una ayuda útil para el comerciante en la gestión de su empresa.

El asesor debe planear con cuidado la implementación o la revisión de cualquier registro de contabilidad, calcular desde el principio de la asesoría si la firma puede hacer la obra de contabilidad con los recursos y el personal actuales. El diseño y la implementación de un sistema contable es un proceso gradual. Si el cliente no tiene una técnica contable formal el asesor debería seguir estos pasos:

(1) Revisar los registros formales e informales; discutir su conservación, modificación, o eliminación con el propietario-gerente (de una manera conservadora).

(2) Explicarle al comerciante y su secretario o tenedor de libros el contenido, el propósito y el objetivo de la contabilidad en general, y las ventajas de varios sistemas.

(3) Consultando con el gerente-propietario, diseñar un sistema contable para la firma; enseñarle al propietario muestras de formularios con las cuentas propuestas.

(4) Pedirle al cliente que compre libros de contabilidad.

(5) Diseñar o comprar los formularios adicionales necesarios para registrar las transacciones -- facturas de ventas, recibos, comprobantes de pagos, etc.

(6) Entrenar al dueño y al secretario en los detalles de teneduría de libros del sistema.

(7) Ayudar al tenedor de libros a comenzar conciliaciones diarias de caja y conciliaciones mensuales del extracto de banco; (el asesor debe asegurar que estén correctos).

(8) Supervisar las anotaciones de práctica de la secretaria (período de práctica de una o dos semanas).

(9) Pedirle al dueño que busque todos los datos necesarios para hacer el primer balance general. (Vea el Diagnóstico Contable en el Apéndice II, Muestra C.) El capital de la empresa se calcula restando pasivo de bienes. Cuidado: el coleccionar estos datos normalemente requiere mucho tiempo, especialmente si los registros han sido inadecuados.

(10) Hacer inventario físico al fin de mes. El propietario y los empleados deben hacerlo y el asesor debe hacer una comprobación al azar.

(11) El secretario o tenedor de libros comienza los asientos formales en los libros, y el asesor hace una comprobación de vez en cuando.

12) Enseñarle a la secretaria a preparar el primer balance general mensual

(13) El asesor redacta el segundo balance general mensual.

(14) La empresa hace un inventario al final del período de reportaje -- otra vez el asesor hace una comprobación parcial.

(15) El asesor trabaja con el secretario haciendo los balances generales y discute los resultados con el propietario-gerente. Si es necesario, el asesor explica de nuevo los detalles de la preparación de los balances.

(16) El asesor aconseja al dueño que busque un contador local (si lo puede pagar) para reemplazar al asesor y para que sirva de verificador de la precisión del tenedor de libros.

(17) Aconsejar al dueño que formalize los impuestos de la empresa, registre los libros, y cumpla con otros requerimientos legales. Esto quiere decir que el sistema para la declaración tiene que ser correcto, pero con la capacidad de "arreglar" ciertas cuentas por razones de impuestos.

(18) Proponer un sistema efectivo de controles internos para la empresa. Por ejemplo, requerir que el dueño firme todos los cheques, y si es posible, dividir la labor de la contabilidad entre varios empleados para tener comprobación y reviso del trabajo.

Hay que considerar varios puntos para usar estas guías. Primero, el asesor no debe continuar con la implementación del plan contable hasta que la firma esté haciendo regularmente los saldos de caja y las conciliaciones bancarias. Segundo, el asesor tiene que resistir la tentación de hacer el trabajo del tenedor de libros. Si el tenedor resuelve por su cuenta los problemas de teneduría de libros, el proceso de contabilidad se demora más; pero el valor educacional de aprenderlo mediante la obra es mayor que los problemas y las demoras en el sistema. El asesor y el propietario-gerente deben explicarle muy claramente al tenedor sus responsabilidades de contabilidad, y ampliarlas a medida que él aprende más. El peligro ocurre cuando los detalles de contabilidad quedan sin hacerse. El tenedor puede faltar de hacer ciertos trabajos (por ejemplo balances de prueba) porque no sabe hacerlos o porque cree que son la responsibilidad del asesor. Por otra parte, el asesor falta en hacerlo porque no tiene tiempo o porque cree que el tenedor lo está haciendo. El resultado es que nadie hace los trabajos, y la contabilidad se atrasa. Esta situación con frecuencia requiere que el sistema se comience de nuevo -- un remedio que no cae bien con el cliente.

El tercer punto es que el propietario no va a hacer inventarios mensuales sólo para hacer un balance mensual. Ambos el asesor y el dueño esperan con entusiasmo los primeros balances que resultan del sistema nuevo. Pero es mejor posponer el segundo invetario y los balances por dos o aún tres meses después del comienzo del sistema. Mientras tanto se debe dedicar más tiempo y esfuerzo en asegurar que el sistema esté funcionando correctamente. La confirmación clave es el balance de prueba mensual, que provee información financiera adelantada pero incompleta.

La cuarta consideración es la de impuestos. Antes de enfrentar el tema de los impuestos, el asesor debe esperar hasta el final del período de consulta, y hasta que el sistema contable esté funcionando bien, proveyendo un informe real sobre la actualidad de los negocios. El asesor, el propietario y el contador tienen que llegar a un acuerdo sobre los impuestos de forma que el valor del informe actual del sistema no sea comprometido o dañado.

Además de asegurar que el plan contable llene los requisitos del cliente en cuanto a impuestos, el asesor también tiene que tener conocimiento de otros requerimientos legales

que gobiernan las microempresas, como la legislación laboral, las regulaciones de zonamiento, y el registro de la compañía conforme a regulaciones gubernamentales. El conocimiento del asesor en estas áreas es importante en el diseño de un sistema contable con cuentas o cargos en reserva. Un entendimiento de las implicaciones del coste es útil para hacer el análisis financiero del negocio.

El sistema MICRON: Una Técnica Contable para las Microempresas

En Tuluá, el programa asesorial usó el sistema de contabilidad del Cuerpo de Paz, MICRON (Bibliografía Escogida #31). Este sistema simplificado consiste de tres componentes principales: un libro diario de multicolumnas para el libro de caja y los cheques, con asientos de deber y haber, un cuaderno de hojas de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, préstamos a los empleados, y préstamos bancarios), y un libro mayor. Las anotaciones o asientos del sistema MICRON se pueden hacer en cuadernos baratos; es suficientemente básico que el tenedor de libros no necesita conocimiento especializado de contabilidad para llevar los libros. Las cuentas anotadas en los libros diarios proveen suficiente información para la formulación de balances generales y declaraciones de ingresos. La frecuencia de estos informes depende del tiempo disponible para inventarios.

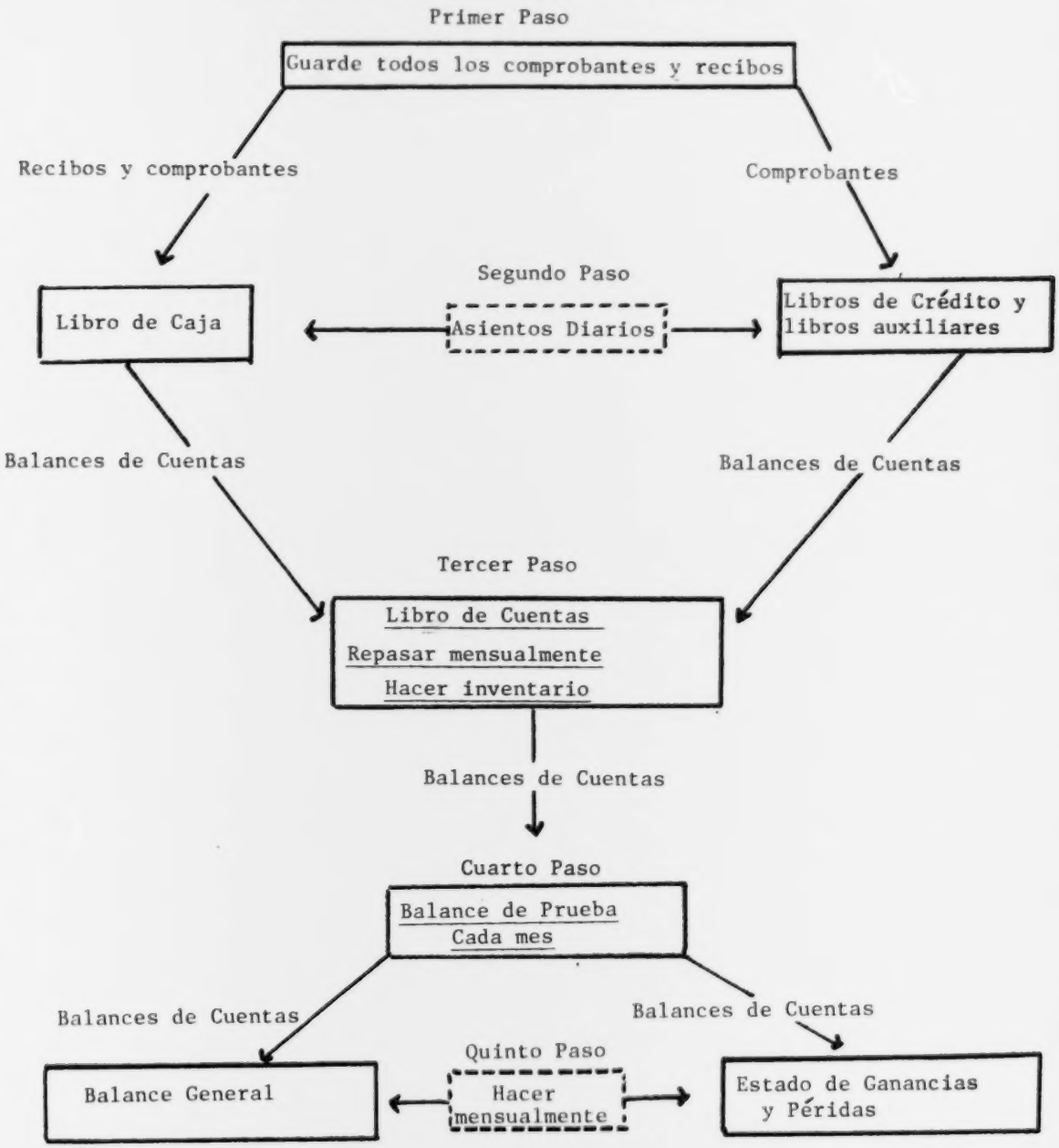
El sistema MICRON es más apropiado para las firmas del tamaño de las empresas seleccionadas. Las microempresas más pequeñas pueden encontrar difícil la disciplina de anotaciones diarias y reconciliaciones mensuales. Las empresas más grandes por otra parte pueden encontrar que la cantidad de cuentas es inadecuada para el control de impuestos. La inclinación del sistema de efectivo contra acumulación también puede falsear el informe financiero de la firma. Aún así, el método de MICRON es útil, y los ocho puntos básicos del sistema están en el bosquejo del Dibujo 8 de la página siguiente.

La experiencia del autor en Tuluá sugiere dos adiciones al sistema MICRON. Uno sería la conciliación diaria de deberes y haberes en una hoja de un otro cuaderno. Este archivo provee una comprobación de la obra de la secretaria. También ofrece un sumario de las cuentas antes de su anotación el los libros.

La otra contribución al sistema MICRON trata del problema complejo de cheques posfechados. Aunque sea una práctica común en muchos países de Latinoamérica, no es común en otras partes del mundo. No obstante, estos cheques son un ejemplo de una de las prácticas de las microempresas que

Dibujo 8

UN ESQUEMA DEL SISTEMA CONTABLE MICRON



Fuente: La Contabilidad Para la Micro Empresa: Manual de Enseñanza, MICRON, del Cuerpo de Paz (Peace Corp's MICRON, Accounting for the Micro-Business: A Teaching Manual, Ayuda #16.)

complica la obra del asesor de instalar un sistema contable. La discusión siguiente examina las maneras en que el asesor puede incorporar los cheques posfechados en el plan contable de la firma.

El microempresario puede asentar los cheques posfechados de dos maneras. La primera forma es tratarlo igual al cheque de fecha actual. Con este método, el propietario descuenta sus propios cheques posfechados de su balance bancario, y asienta el deber a las cuentas por pagar. Pero si el cheque posfechado es de un tercero entonces hay que anotarlo como un deber al efectivo (y un haber a las cuentas por cobrar si ése es el caso).Entonces se asienta como deber al balance bancario cuando se deposita el cheque a la fecha de vencimiento. Este método es es el más fácil de los dos y el mejor cuando la empresa tiene poco movimiento de cheques posfechados. Pero una empresa con un número alto de cheques posfechados mostraría un balance de crédito o de banco erróneo usando esta técnica contable.

La segunda manera de tratar los cheques posfechados es no considerarlos cheques verdaderos sino notas. Consecuentemente, cuando se da o se recibe un cheque posfechado no se anota en las cuentas de efectivo o de banco. La alternativa es anotarlo separado en libros especiales de vencimiento (uno para los cheques de terceros entrando a la firma, ótro para los cheques saliendo de la firma). Estos libros se organizan con una página para cada mes de vencimiento. El cheque posfechado después se asienta en los libros como venta o compra a crédito. Sólo se añade (o se quita) del balance de banco o de efectivo (y después se asienta como débito o crédito a las cuentas por pagar o las cuentas por cobrar) a la fecha de vencimiento del cheque. El éxito de este método requiere dos elementos: primero, que exista una tradición entre todos las empresas de cumplir con las fechas de vencimiento de estos cheques, y segundo, que haya un sistema puntual de transferencia de anotaciones de los libros formales a los libros de vencimiento. Las ventajas de este método de archivar son dobles. Enseña un balance de banco realístico de acuerdo con los efectivos actualmente en la cuenta corriente, y el libro de vencimientos es una manera excellente de formar el presupuesto de efectivo. Este sistema se estaba usando en una empresa de Tuluá antes del programa de asesoría. Después de la asesoría integraron éste en su sistema contable comprensivo. El tenedor de libros de la firma pudo completar las reconciliaciones bancarias sin problemas (efectivamente le resultaron más fácil de esta manera, y no hubo escollos en asegurar la precisión de los balances de deudas y acreedores.

Además de MICRON, otros sistemas contables simplificados se encuentran comercialmente en los Estados Unidos. Muchos vienen completos con formularios ya impresos y cuentas diseñadas

para usarse en varias clases de negocios. Una lista de otros sistemas contables alternativos se encuentra en las publicaciones de Malcolm Harper y de la Fundación Carvajal/AITEC, P.C, y VITA (vea la Bibliografía Escogida #13, 15, 21,29, y 31).

b. Las Finanzas

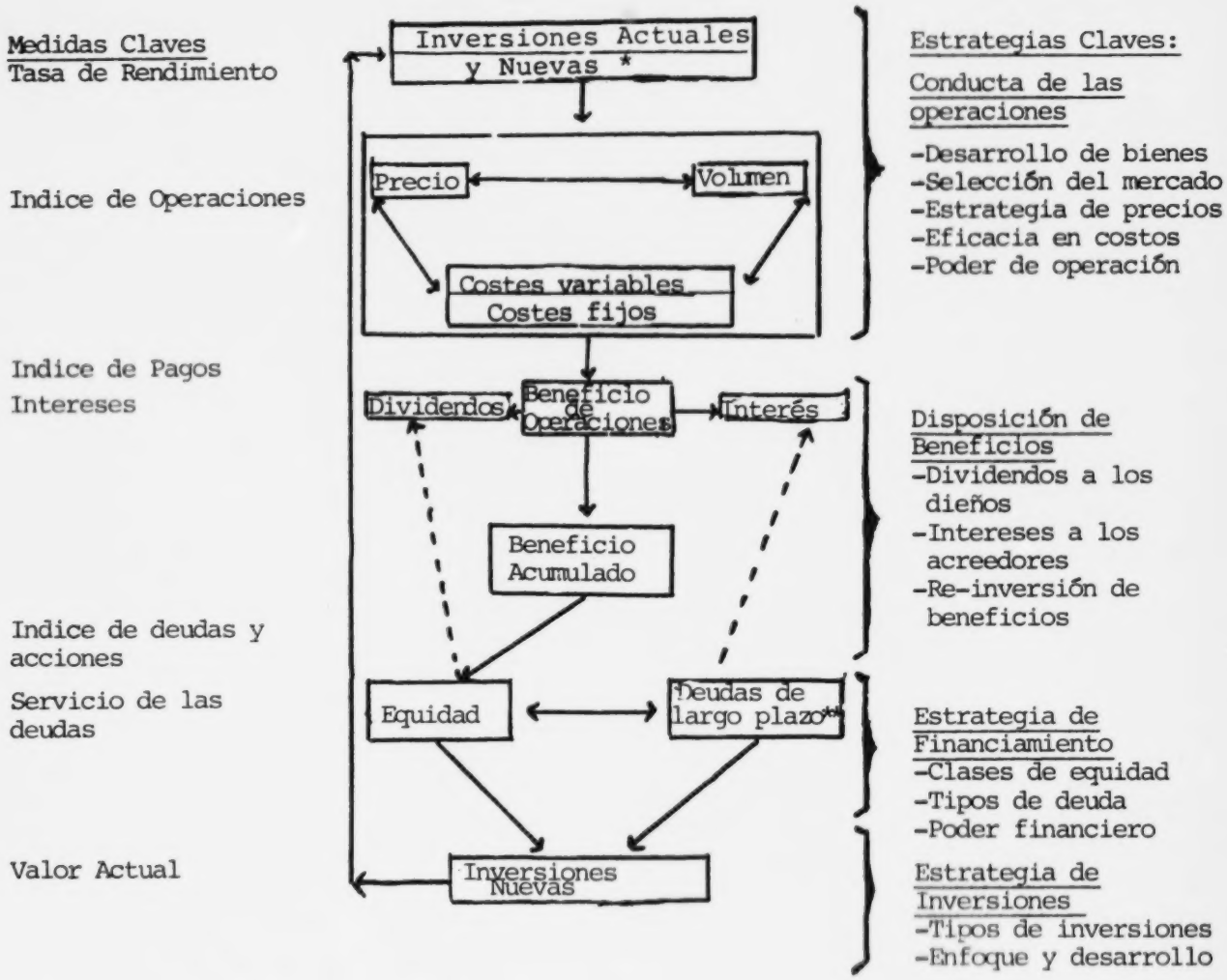
El análisis financiero interpreta los datos contables para resolver una gran variedad de problemas de la gerencia de la microemepresa.

(1) Análisis de equilibrio

Esta técnica, que también se llama análisis de coste-volumen-beneficio le permite al asesor evaluar la ventaja o desventaja de varios niveles de ventas. El punto de equilibrio se puede calcular fácilmente usando una gráfica o proyectando las declaraciones de ingresos usando varios niveles de ventas. Este concepto es especialmente útil en la preparación de proyeccciones financieras para el cliente para mostrarle si el aumento de ventas causado por el crédito adicional produciría entradas adicionales. Se encuentran más detalles sobre el análisis de equilibrio en el manual de asesoría de Malcolm Harper (la Bibliografía Escogida #15), o en la página 218 del texto Financial Management de Johnson (Bibliografía Escogida #47). Una ilustración de una gráfica de equilibrio se encuentra en la página 108.

Dibujo 9

EL SISTEMA COMERCIAL: UNA VISTA GENERAL[4]



* Supone una suma igual a la depreciación re-invertida aquí.

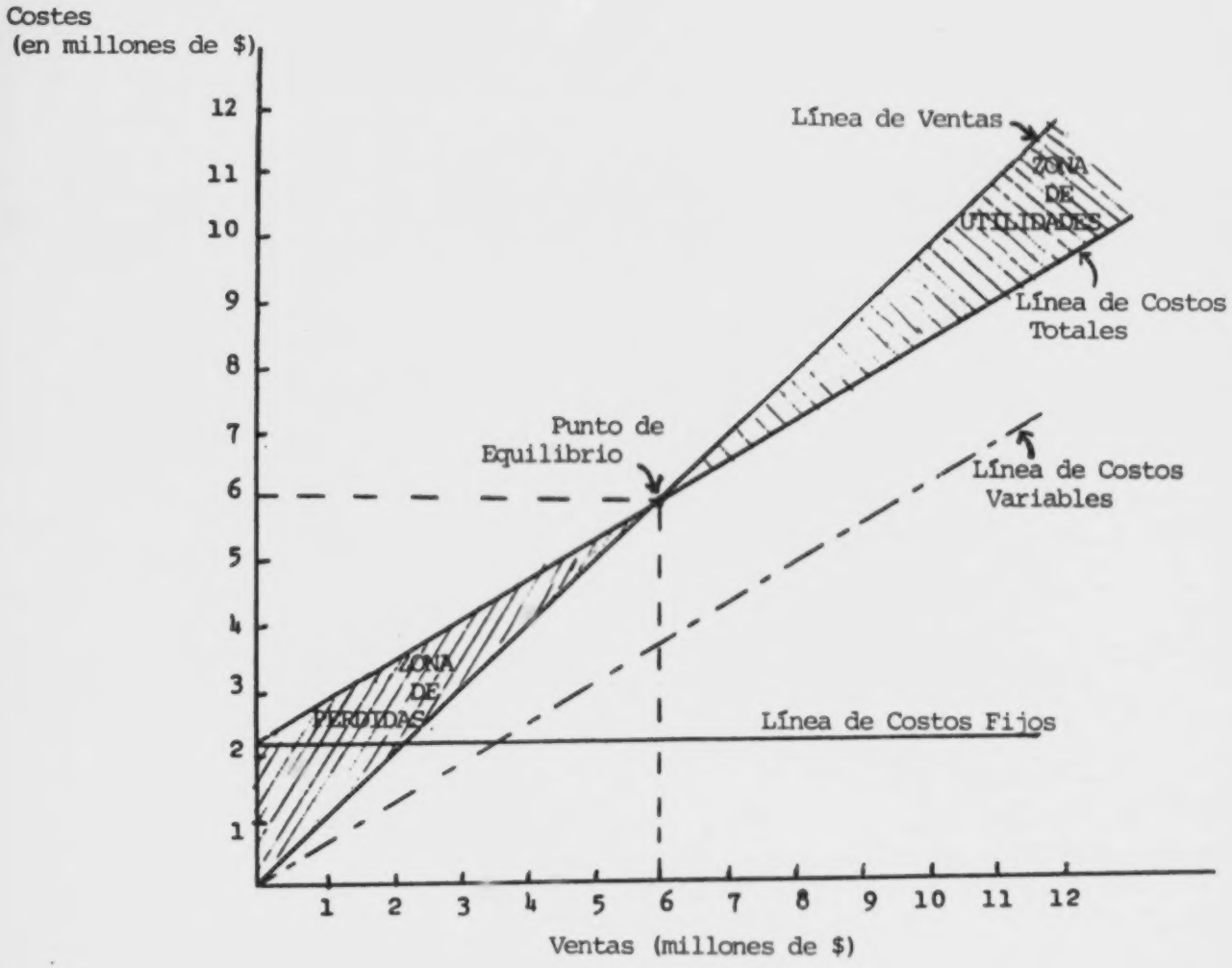
** Supone una rotación continua, sin reducción por reembolso.

4 Aunque el Cuadro 9 es una ilustración útil para el asesor potencial, es un buen ejemplo de la clase de ilustración abstracta que no se debe usar para explicar problemas financieros al pequeño empresario.

Fuente: Tomado de Techniques of Financial Analysis, pag. 191. (Bibliografía Escogida #45.) Re-impreso con permiso.

Dibujo 10

GRAFICA DE EQUILIBRIO



2) Análisis de Archivos de Financiamiento

Si la empresa tiene archivos de financiamiento, el asesor debe analizar el movimiento de cuentas claves mediante el tiempo (análisis horizontal). Por ejemplo, es preciso saber si las ventas y los beneficios de la empresa están aumentando de un grado más rápido que la inflación. Igualmente, el asesor debe examinar las relaciones de tasa y el porcentaje dentro de un balance general o declaración de

ingreso: por ejemplo, ¿Qué proporción de deuda a acciones tiene la firma? Si es posible el asesor debe tratar de comparar los porcentajes y las proporciones con los datos semejantes de otras empresas del mismo tamaño en el mismo campo (vea la Bibliografía Seleccionada #34). Si estas estadísticas no existen (como es el caso en muchos países en desarrollo), puede comparar el aumento de beneficios o rendimiento de la equidad de la firma o tasas de intereses comerciales.

(3) Vencimiento de Cuentas

Esta técnica básica ayuda al asesor a evaluar la composición de ambas las cuentas por cobrar o las cuentas por pagar. Porque fija la fuente y la cantidad de cuentas atrasadas, le ayuda al asesor y al cliente a señalar los clientes atrasados en pagar y los suministradores atrasados. También puede alentar al empresario a estudiar la política de crédito para coleccionar las cuentas por cobrar más rápidamente y para poder pagarle a sus suministradores más pronto.

Una ilustración del análisis de vencimiento sigue en el Cuadro VII:

Cuadro VII

Ilustración del Vencimiento de las Cuentas por Cobrar

		No. de días de atraso			
Días	Al Día	0-30	31-60	61-90	Más de 90
Mes	Dic.	Nov.	Oct.	Sep.	Agst.
Cuentas por Cobrar					
Cliente X	$150	$150	-	-	-
Cliente Y	250	-	-	-	-
Cliente Z	-	$150	$200	$ 50	$ 50
	$400	$300	$200	$ 50	$ 50
Porcentage del Total	40%	30%	20%	5%	5%

El análisis anterior indica que (1) la mayoría de las cuentas de la firma están atrasadas, (2) el cliente Y es el más cumplido en el pago de cuentas, y (3) el cliente Z es el menos cumplido. El comerciante en este caso debe reducir sus negocios con el cliente Z y buscar más clientes como los clientes X e Y. Los detalles cuantitativos presentados en un análisis de vencimiento de cuentas por cobrar es útil para mostrarle al negociante el precio de las relaciones con ciertos clientes.

(4) El presupuesto

La comprobación de caja diaria es un requisito del presupuesto contable de efectivo de la empresa pequeña. El Cuadro VIII muestra un formato útil para completar la conciliación de caja diaria.

Cuadro VIII

Muestra de un Presupuesto de Efectivo

Fecha	Descripción	Depósitos	Retiros
Junio 16	Balance Inicial	$ 100	
	Venta al contado	80	
	Colección de Cuentas por Cobrar	55	
	Compra de Suministros		$ 20
	Préstamo a un empleado		10
	Retiro de fondos por el propietario		35
	Depósito bancario		100
	Balance Final		70
Total		$ 235	$ 235

Las verificaciones suman todos los recibos de las transacciones diarias. La conciliación de caja tiene que balancear y por eso es una buena revisión de la documentación de cada transacción de la firma. Idealmente no debía ser el cajero el que hace la conciliación sino otro empleado, para que sirva de comprobación de la honestidad y precisión del cajero.

Las conciliaciones de efectivo realizadas diariamente y consistentemente balanceadas sirven dos funciones: proveen un sumario de transacciones para el asiento en los libros mayores, y proveen un formato para el presupuesto de efectivo de corto-plazo.

La falta de presupuesto de efectivo es la mayor falla de planificación del microempresario. El asesor y el cliente deben comenzar con la planificación de las necesidades de efectivo del día siguiente, y después planear el presupuesto de una semana y luego de dos semanas. El asesor también puede usar técnicas de presupuesto y planificación más sofisticadas, como las proyecciones de archivos financieros pro-forma y las fuentes y los usos de los fondos. Sin embargo, tales informes son complicados y largos y quizás más apropiados en el caso de solicitudes para financiamiento bancario.

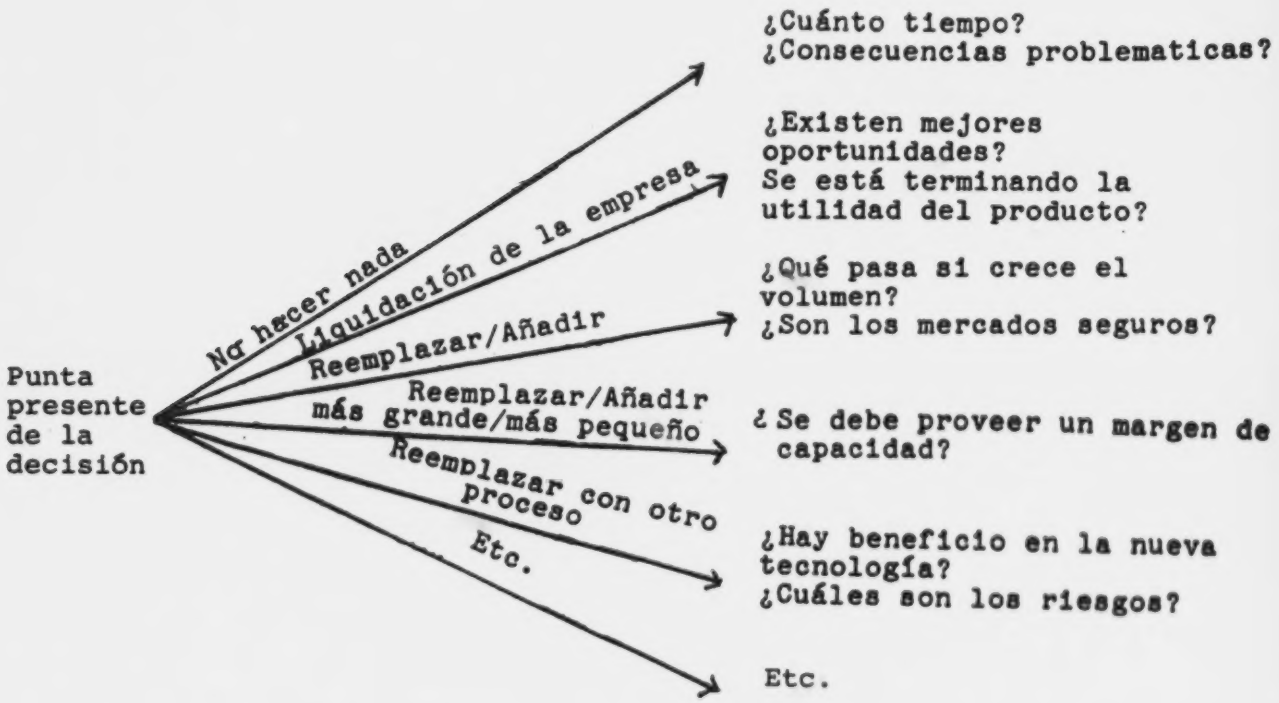
(5) El Análisis de Inversiones

El asesor también debe ayudar al dueño a evaluar oportunidades de inversiones de capital. Como muestra el cuadro de la siguiente página, hay varios factores que efectan la decisión de reemplazar o aumentar maquinaria. Si se decide reemplazar un equipo o ampliar el número de máquinas, los factores claves de la decisión deben ser la rápida recuperación de capital y rendimiento de inversión. Hay dos métodos para analizar la decisión: la tasa de rendimiento promedia (el flujo de capital anual generado por la inversión dividida por la inversión promedia) y el análisis del período de restitución de efectivo (el costo de inversión dividido por el flujo de capital anual). El análisis de flujo de capital o "cash-flow" actualizado es un método demasiado sofisticado de examinar inversiones alternativas y puede ser difícil de explicar al pequeño empresario.

Todas estas técnicas financieras ayudan al asesor a asistir al microempresario a formular una estrategia general. Pero el uso de algunas de éstas como los archivos financieros pro-forma o el análisis de "cash-flow" actualizado se debe limitar. Generalmente es mucho mejor que el asesor use métodos más básicos al nivel de comprensión del cliente (aunque sean menos exactos), porque los métodos más sofisticados pueden confundir al cliente.

Dibujo 11

LAS OPCIONES PARA DECISIONES SOBRE EQUIPO



Fuente: Adaptado con el permiso de Helfert's Techniques of Financial Analysis, page 93. (Bibliografía Escogida #45.)

Aunque es difícil generalizar, las siguientes estrategias probablemente son sanas para muchas microempresas.

(1) El control de costes

En el mundo industrializado, es ventajoso para la microempresa tratar de reducir los costes fijos y mantener los otros costes variables. Esto baja el punto de equilibrio de la firma y le permite sobrevivir bajas en el volumen de ventas. Este consejo es aplicable en los países en desarrollo, puesto que las economías son volátiles y las microempresas tienen poca equidad. Pero, las condiciones inflacionistas de muchos países influyen para que las inversiones en bienes inmuebles y maquinaria sean atractivas. En comparación a otras oportunidades esa decisión sería la mejor. Sin embargo el asesor debe examinar con el cliente las fuentes de financiamiento para esas inversiones, los ahorros que podría generar en comparación a los

pagos de la deuda, y los usos alternativos del financiamiento para expandir el capital de trabajo y las operaciones.

(2) Proporcionar la Deuda a la Necesidad

Un error común que cometen los pequeños empresarios es financiar activos fijos con fondos de corto plazo, o comprar activo no-lucrativo con capital prestado. La primera decisión es mala porque los pagos del préstamo se vencen más rápido que los rendimientos de la maquinaria. La segunda decisión resulta problemática puesto que la compra no produce entradas paraliquidar el crédito. Ésto es aplicable en el caso de muchas compras de consumo o de lujo; y también puede ser el caso en la compra de materiales como cajas registradoras y calculadoras, a menos de que la empresa pueda producir el efectivo necesario para liquidar las compras a crédito.

El consultor debe aconsejar al cliente respeto al costo insidioso de las sobrecargas de cuentas bancarias, y el costo alto de compras a plazo. Muchos bancos ofrecen cubrir los sobregiros de cheques de la firma. Aunque las montas sean mínimas en el extracto de cuentas, reflejan intereses anuales muy altos que se van acumulando con el tiempo. Además, el uso habitual de sobregiros estorba el presupuesto de efectivo y las conciliaciones de extracto de cuenta por parte del propietario-gerente. Las compras a crédito pueden causar semejantes cargos financieros, porque los detallistas en los países en desarrollo ofrecen con frecuencia períodos de reembolso liberales. El cliente paga caro por este privilegio, a veces doble o triple el costo de la compra al contado.

(3 Mejorar la Liquidez

Aunque los problemas de liquidez pueden existir a causa de falta de crédito, con frecuencia resultan de prácticas inadecuadas del manejo de efectivo . Muchas de las técnicas detalladas en esta sección -- como una política de crédito más estricta para las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, mejores métodos de control de inventario, y un presupuesto de efectivo más consistente -- ayudan a mejorar la posición de liquidez de la firma. El proceso de flujo de efectivos ("cash-flow") ilustrado en la siguiente página se elabora en las próximas secciones de Compras e Inventarios.

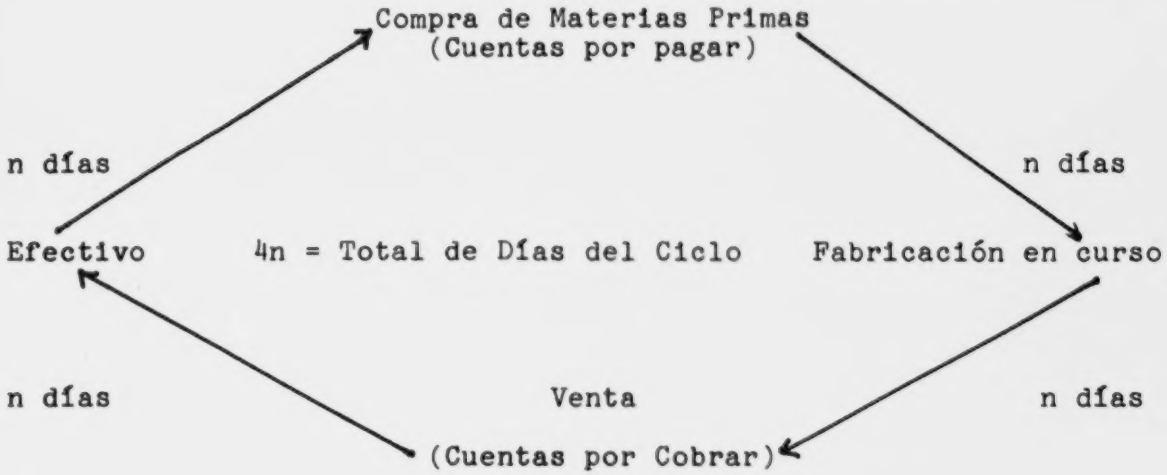
(4) Aumentar la Capitalización

La posición de liquidez débil frecuentemente se encuentra a la par de la capitalización débil. No es extraño que las microempresas de países en desarrollo tengan un ratio o tasa de deuda-equidad de 2:1 o más. En contraste, otras pequeñas empresas tienen un ratio más bajo de lo necesario a causa de la falta de oportunidades creditarias, o la

aversión del propietario a asumir el riesgo que supone el obtener un préstamo (y luego tener que pagarlo) para hacer expansiones a su negocio. Generalmente el cliente debe tener prudencia en crear deudas, evitando ambos extremos.

Dibujo 12

EL CICLO DE FLUJO DE EFECTIVO EN UNA MICROINDUSTRIA



(5) Mejorar la Capacidad de Obtención de Ingresos

La capacidad de obtención de ingresos resume varias de las estrategias anteriores en un concepto conciso: un margen más alto de beneficio neto multiplicado por una rotación de activo ampliada, rinde una tasa más alta de rendimiento de activo. La expresión de este concepto en términos matemáticos es:

$$\frac{\text{Producto neto de operaciones}}{\text{Activos netos de operaciones}} = \frac{\text{Producto neto de operaciones}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos netos de operaciones}}$$

Poder de ingreso = Margen X Rotación

Ésto expresa una idea poderosa en la dirección de empresas. Expresado de otra manera, un margen de beneficios máximo sobre cada $ dólar vendido, en combinación con las máximas ventas

generadas por cada dólar invertido, produce para la firma el máximo rendimiento de inversiones de activo. Esta idea es una muy útil para el empresario que el asesor debe de explicarle, puesto que la mayoría de microempresarios conocen sólo la media parte de la parte derecha de la equación: sobreprecio alto, pero volumen de ventas bajo.

Concerniente a estas estrategias, el asesor debe ayudar al cliente (cuando pida ayuda) con el análisis financiero y la solicitud de crédito. Pero el asesor debe limitar su papel al de consultor e intermediario; tiene que estar muy claro para el cliente y el banquero quien es el responsable de la solicitud y la obligación del préstamo.

Son muchas las microempresas que no logran recibir crédito comercial o público. En esos casos, préstamos de familiares, cooperativas, o prestamistas son las únicas opciones. Si hace un depósito inicial en una cooperativa o sindicato es posible que más adelante el empresario obtenga un préstamo igual a un múltiple de su depósito con pocas restricciones sobre el uso de los fondos. No obstante sus tasas de interés altas, los prestamistas también son una fuente útil de financiamiento para las pequeñas empresas. Éstos buscan oportunidades de inversiones de largo-plazo donde puedan recibir una entrada segura de intereses mensuales. Sus requerimientos de crédito normalmente son mucho más informales que los de bancos del sector privado o público. Por otra parte, los prestamistas a veces abusan de su posición para recibir regalos o descuentos sobre mercancía del propietario (así alzando el costo verdadero del préstamo), y a veces hasta para aprender detalles de la gestión del negocio y emprender uno igual en competición. Aún así, un prestamista confiable puede ser una fuente de crédito provechosa si los fondos empréstitos se invierten en algo productivo.

(c.) La mercadotécnica y las ventas

La mercadotécnica (márketing) es el ramo de la dirección de negocios que trata con la demanda del consumidor. La estrategia mercadotécnica de la empresa debe ayudarle a servir la demandda potencial para sus productos y servicios. La estrategia mercadotécnica de la pequeña empresa debe consistir de cinco áreas: definición del mercado, estudios de mercado, concepción del producto y política de precios, embalaje, y ventas y promoción.

(1) La definición del mercado

El pequeño comerciante tiene que decidir cual mercado va a servir la firma . Las características del cliente, la competencia, las demandas estacionales, y los cambios generales de condiciones económicas son factores importantes en la

definición del mercado. Mediante la ayuda asesorial el consultor debe investigar si la firma está sirviendo a un mercado creciente y ocupando un nicho en ese mercado sin competencia seria. Si ése no es el caso, entonces el cliente debería considerar un cambio de producto. Si el asesor recomienda esta alternativa tiene que hacerlo a principios de la asesoría y suministrarle al cliente las proyecciones financieras y otros analísis apoyando el nuevo producto. Si la firma es manufacturera es mejor recomendar un producto que se pueda fabricar usando la maquinaria y el personal actual de la empresa. Por ejemplo, un fabricante de armaduras de bicicletas de metal podría usar equipos, técnicas y materias primas parecidas en la producción de mueblería de armadura de metal.

Aunque los productos de la microempresa tengan un futuro prometedor en el mercado, el asesor y el cliente pueden decidir que cambios pequeños en el enfoque del mercado podrían dar más potencialidad. Por ejemplo, una firma manufacturera puede decidir vender sólo a mayoristas o directamente al público en general. Un detallista podría decidir depender sólo de unos cuantos clientes mayores, diversificar las ventas en una variedad más amplia de clientes pequeños, quizás ofreciéndoles términos de crédito especiales.

(2) Los estudios de mercado

A mediada que el empresario define el mercado de la firma, debería estudiar las necesidades y los gustos de los clientes y calcular la competencia de productos y servicios ofrecidos por otras compañías en el mercado. Para el pequeño empresario una buena manera de lograr ésto es de mantener un fichero para apuntar los gustos y preferencias de los clientes y sus reacciones al producto. Las publicaciones industriales (donde existen) sirven para informarle de cambios en el mercado. Si tiene la oportunidad el microempresario debe asistir a ferias comerciales para estar al día de tendencias nuevas de márketing. Además, el propietario o uno de sus empleados debería visitar negocios de la competencia en la comunidad para comparar sus precios y productos con los de su empresa.

(3) La concepión del producto y la política de precios

La estrategia de concepción y política de precios del producto del pequeño fabricante es un paso importante para asegurar un nicho en el mercado para su producto. El control de la calidad, y la habilidad y el deseo de modificar el diseño para cumplir con nuevas demandas ayudan la venta de productos. Una política de precios apropiada es esencial para asegurar el mercado y un rendimiento sano del producto. Cuatro factores influyen en la política de precios de la microempresa: la competencia, la demanda, los costos, y los controles legales. Los primeros dos factores son conocidos por el pequeño

empresario. Pero unos archivos de contaduría débiles y una relación mala con las autoridades locales causan que el propietario ignore los otros dos factores.

En una firma detallista, los costos precisos de los productos se basan en su precio de compra; la política de precios se elabora añadiendo un margen suficientemente grande para embarcar gastos indirectos administrativos y un factor de utilidades lo más alto que permita la competencia. Las compañías manufactureras sin embargo encuentran difícil determinar el costo del producto, especialmente cuando carecen de los controles de inventarios y contabilidad. La política de precios se puede confundir aún más cuando los propietarios negocian el precio de venta de sus productos.

Mientras ayuda al cliente a establecer el mejor precio, el asesor debe sugerir que el cliente explore las varias relaciones de precio/volumen. Muchos pequeños empresarios prefieren la seguridad de un mercado de volumen bajo/sobreprecio alto al riesgo y la obra mayor de volumen alto/sobreprecio bajo. El cliente debe hacer pruebas piloto con varios precios por sus productos para ver cual rinde más ventas y beneficios, tomando en cuenta su habilidad de expansión.

(4) El embalaje

La importancia del embalaje en la comercialización del producto varía según el producto y el mercado. En una ferreterría pequeña, por ejemplo, las mercancías como clavos o rodamientos de bolas se venden de cajas y se envuelven en periódicos viejos. Los precios económicos y no el embalaje sofisticado es lo que vende estos productos. Por otra parte, las mercancías más caras, como enseres y artefactos domésticos requieren un embalaje para hacerlos más atractivos al consumidor, señalar sus calidades singulares, y ofrecer sugestiones sobre el uso.

(5) Ventas y Promoción

Una buena operación de ventas es el último enlace en una estrategia completa de mercadotécnica. El propietario puede querer emplear vendedores para mejorar la rotación de ventas. Sin embargo, muchos vendedores están motivados a atraer la cantidad más grande posible de pedidos y comisiones, indiferente a la historia de crédito del cliente o a la capacidad de producción de la firma. Con la excepción de clientes lejanos que pueden ser servidos por vendedores ambulantes o vendedores establecidos, el propietario debe resistir la delegación de todas ventas a terceros. Mientras retiene su papel personal en las ventas puede mantenerse al día con sus clientes y con las estrategias de las firmas competidoras.

Hay otros oficios como la contabilidad o la dirección de la fábrica que podría delegar antes de separarse del contacto diario con las ventas.

La promoción y publicidad de la firma puede variar de un letrero en el edificio identificando el nombre de la empresa, a membretes en cada producto, y hasta anuncios de publicidad en teatros locales. Varios de los métodos alternativos de promover el producto son:

- Fotografías de la mercancía: Un catálogo con fotografías de productos claves, incluyendo lemas indicando las dimensiones y los colores le permite al propietario vender el producto al cliente sin tenerlo en existencias.

- Publicidad en los medios de comunicación en masa: los anuncios en la prensa, por radio, o en carteles (Vea el Dibujo 13) también pueden aumentar las ventas de la firma. Este tipo de publicidad es más apropiado cuando existe un mercado en masa para el producto o servicio de la empresa.

- La organización y las muestras de la tienda: El cuidado en este área le da al cliente una impresión de la nitidez de la empresa y le llama la atención a ciertos productos.

- La promoción de ventas/especiales: Si la firma decide hacer una venta por un tiempo limitado podría usar técnicas más llamativas para atraer los clientes. Éstas incluyen emplear vendedores con portavoces o payasos con letreros.

- La calidad del producto y el servicio: Productos buenos y servicios de seguimiento para reparar defectos puede ser la mejor estrategia de ventas de la microempresa. Desafortunadamente muchas empresas olvidan esta técnica importante de márketing.

(d) Compras e inventario

Por la misma razón que la estrategia de mercadotécnica debe preceder a las ventas, igualmente debe existir una estrategia de compras antes de hacer las compras de suministros. Las microempresas aisladas en comunidades pequeñas de países en desarrollo se ven forzadas a depender de pocos suministradores. Por otra parte, hay otras firmas que tradicionalmente siguen usando los mismos abastecedores sin haber calculado los costos y beneficios de esas relaciones. Por lo tanto, en la evaluación o re-evaluación de la estrategia de compras el asesor podría considerar lo siguiente:

(1) La fuente del suministro: ¿Debería la firma comprar las mercancías directamente del manufacturero o indirectamente por

medio de una sucursal detallista o mayorista? Las compras directas ofrecen economías grandes. Además hay que considerar si la compañía debe comprar de varias fuentes o de unos surtidores principales. Como otra opción, la microempresea debe considerar fabricar algunos de los insumos en vez de comprarlos ya fabricados. Ésta es una situación que el asesor encuentra con frecuencia y tiene que estar preparado para aconsejar al dueño sobre estas decisiones de fabricar-o-comprar.

Dibujo 13

EJEMPLO DE UN CARTEL DE ANUNCIOS [5]

---

5 Una muestra de un cartel de anuncios encontrado en Ecuador.

Una manera simple de formular la decisión de fabricar-o-comprar es calcular los ahorros marginales anuales (contra compras externas) acumulados por la empresa si fabrica los suministros, y dividirlo por el costo adicional de equipo y maquinaria que se necesita para producirlo. Este calculo rinde el número de años necesarios para recobrar la inversión. Si el período de recobro es largo, la opción de fabricar los suministros es menos atractiva.

(3) Investigación de los suministradores: Antes de comprar de un abastecedor el microempresario debería evaluar las siguientes características :

-- La calidad del producto

-- Remesas oportunas

-- Honestidad de promociones de la calidad del producto

-- Un costo total aceptable (incluyendo el costo de las piezas defecctivas y las remesas tardías)

-- Servicios tecnicos después de la entrega del producto para garantizar satisfacción con el producto.

(4) Teneduría de libros: La pequeña empresa debe mantener un archivo cronológico de todas sus compras. Los asientos deben notar la fecha de la compra, los artículos comprados, el nombre del suministrador, el precio de la unidad, el precio total, y los términos de credito u otras condiciones (por ejemplo, una promesa de servicio de seguimiento del artículo). El propietario o empleado debe indicar en el libro cuales compras se han pedido pero no recibido, cuales se han recibido (y en que condición llegaron), y por cuales pedidos se han recibido y pasado al tenedor de libros las facturas finales para pagar. Un buen archivo de compras, si es realizado por otro empleado que no sea el encargado del almacén, es una comprobación de la contabilidad de existencias (vea lo siguiente).

(5) Controles: Si un solo empleado hace la gran parte de las compras de la compañía, el gerente-propietario debe efectuar controles en sus acciones. Una industria más grande con un agente, tenedor de libros, cajero, administrador de almacén, recibidor, y capataz de fábrica podría usar este sistema para el control de compras (e inventario).

- Fichero de tarjetas de inventario (Kardex): Mantiene un archivo perpetuo del balance de la mercancía en el almacén. Despues de ver el balance de un artículo el dependiente de almacén o el capataz de la fábrica puede preparar una orden de compras.

- La orden de compras (dos copias): una copia se archiva en el almacén y la segunda se pasa al agente de compras para ser cumplida.

- Solicitud de lista de precios (dos copias): La correspondencia tramitada por el agente de compras con cartas a cada vendedor y copias archivadas por el agente.

- El pedido (el mínimo de cuatro copias): Este formulario, firmado por el propietario-gerente, debe autorizar todas las compras sobre cierto costo. El agente de compras tiene la autoridad de firmar los pedidos para compras rutinarias en cantidades pequeñas. Una copia del pedido queda con el agente, una se pasa al vendedor, otra sirve de notificación para el departamento de recibos, y otra notifica al departamento de control de existencias que la mercancía se ha solicitado.

- La lista de embalaje (por lo menos tres copias): Una vez que la mercancía se ha recibido, un dependiente de recibos debe comparar la cantidad y la calidad de la mercancía recibida con las especificaciones del pedido. Si es satisfactorio, el empleado manda una copia del pedido al dependiente del almacén, y ótra al agente de compras.

- La factura de venta (una copia): Ésto es la factura final del suministrador. Primero va al agente de compras para aprobación del tipo, la cantidad y el precio de la mercancía, y después al cajero para pago por cheque.

El producto comprado entra en el inventario. Como está detallado anteriormente, el dependiente de almacenes debe mantener un inventario perpetuo para que la firma sepa la cantidad de cualquier artículo a un tiempo dado. El primer paso en la organización de este sistema es limpiar el almacén, colocando todos los artículos en cajas o tableros clasificados. Idealmente, el dependiente de almacenes debe repartir materiales a trabajoders desde una oficina cerrada. Los artículos no deben salir del almacén sino a la entrega de una autorización del propietario o capataz al dependiente del almacén. Cuando un artículo sale del almacén, el dependiente debe anotar ésto en la tarjeta de inventario Kardex.

Cada artículo debe tener su propia tarjeta Kardex (tamaño y formato actual en el Dibujo 14). Además de la fecha de la compra y otros datos, la tarjeta esencialmente archiva el recibo de mercancía en el almacén ("entrada de existencias" que

debe comprobar con la lista de embalaje), y salida del almacén ("salida de existencias"), y un saldo corriente. La tarjeta también puede incluir controles de las cantidades mínimas y máximas deseables en existencias. El nivel mínimo sirve de identificación para el pedido. Adicionalmente,la tarjeta puede indicar el precio del artículo pero como ésto complica la contabilidad, es más fácil mantener sólo el archivo de cantidad.

Dibujo 14

UNA MUESTRA DE UNA TARJETA KARDEX

Artículo — Referencia

Sitio	Unidad	Mínimo	Máximo

Fecha 19	Descripción	Valor de la unidad	Entrada de existencias		Salida de existencias		Balance	
			cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor

En firmas manufactureras, el control de existencias es más complicado que en las empresas detallistas porque hay tres categorías de inventarios: materias primas, fabricación en curso, y productos terminados. Los archivos de inventario en las industrias pequeñas son más importantes porque pueden atribuir porciones de gastos como fabricación, labor, o materias primas a los productos. Las anotaciones #15, 43, 46 y 51 en la Bibliografía Escogida ofrecen informes adicionales sobre sistemas de contabilidad de costes.

El buen control de inventarios en una firma manufacturera pequeña busca prevenir el robo y el desperdicio de materias primas, además de proveer información de costos. Pero estos sistemas de control de existencias con frecuencia son difíciles de implementar en pequeñas empresas. Por ejemplo, el dependiente de almacenes encuentra dificultad en saber cuando anotar el movimiento de fabricación en curso al producto terminado, si no es notificado por el capataz de la fábrica. Las fórmulas especiales para atribuir los gastos de fabricación o tiempo laboral a productos individuales pueden ser complicadas. El dependiente de almacenes podría aprovecharse de su puesto para robar; o si hace su trabajo correctamente los otros empleados se podrían resistir, y su labor llegaría a ser ineficaz.

Por consecuencia, el asesor debe considerar estas complicaciones de los sistemas de contabilidad de costes antes de sugerirlo al cliente. ¿Valdría la información producida por el sistema la inversión de tiempo y el costo de operación? En algunos casos, los requerimientos de control de inventarios de la empresa se pueden llenar con procedimientos más simples: los empleados firman recibos por materias primas sacadas, y el propietario o el capataz hace revisos periódicos de la cantidad de material usado; el empresario usa el margen bruto para estimar el costo del producto; y puede realizar inventarios físicos para detectar robos y desperdicio de mercancía en el proceso de fabricación.

Los inventarios físicos periódicos pueden ser usados en vez de sistemas perpetuos, o se pueden usar como revisos ocasionales de la precisión de esos sistemas. El inventario se debe realizar antes de la instalación del nuevo sistema contable, y con regularidad desde la implementación -- por lo menos una vez al año y preferible dos veces al año. El inventario físico se debe hacer en un período de actividad comercial lenta, y la empresa tiene que cerrar para hacerlo. Los siguientes pasos son guías útiles para realizar un inventario:

-- Organice un grupo de empleados para contar las existencias en formularios de inventario.

-- Marque con marbetes todos los artículos contados para evitar la doble contada.

-- Si es una empresa manufacturera, incluya toda la fabricación en curso y productos finales no vendidos.

-- Después de la contada física, un empleado debe atribuir costos a cada artículo y calcular el valor total.

-- Los datos de inventario se deben pasar a los libros de contabilidad, para usarse en comprobar la precisión del sistema perpetuo si la firma lo tiene.

Los procedimientos de compra e inventario de la empresa pequeña son el enlace clave entre la produccción y la venta y envío. Todos estos pasos con frecuencia se describen en el contexto del sistema de distribución física del negocio. Aparte de las prácticas de compra e inventario, el sistema incluye almacenaje y envío. Por ejemplo, ciertos productos pueden requerir condiciones especiales de almacenaje: temperatura apropiada, espacio, sitio libre de humedad. Según el país, las alternativas de envío pueden incluír mandar productos por burro o en camión o autobus.

Con una comprensión del sistema de distribución física, el consultor puede asistir al propietario en lograr el uso mínimo de espacio, tiempo y dinero para la distribución eficaz del producto. Las inter-relaciones de los varios elementos del sistema están resumidos en el Dibujo 15.

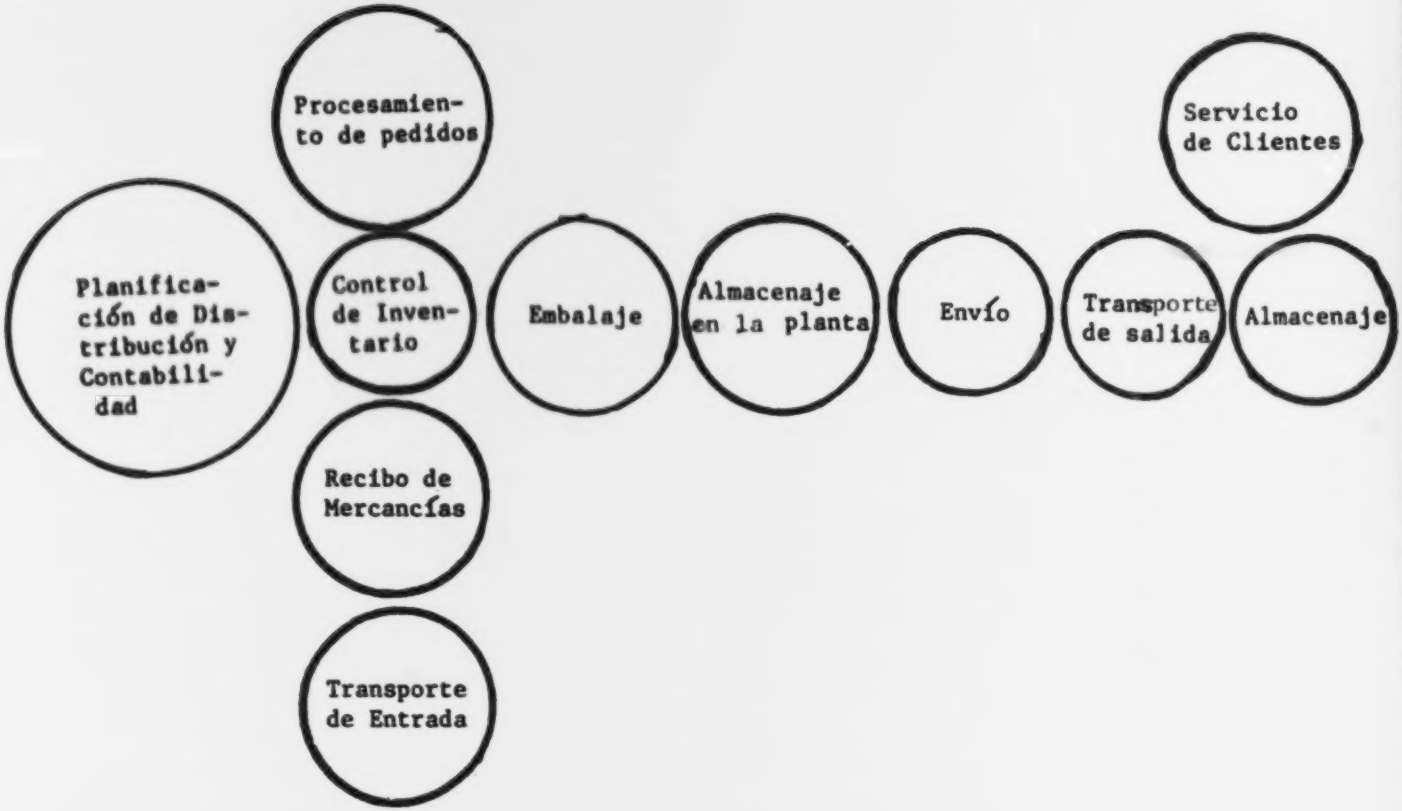
e. El personal

La administración de personal varía de cultura en cultura y el asesor tendrá que decidir que clase de estilo gerencial es aceptable en su país. En todo caso, el pequeño empresario debe enfrentar las siguientes áreas claves de la administración de personal: el empleo, los despidos, y la delegación de responsabilidad; la compensación, el entrenamiento, y el aliento; archivos de empleo y políticas de la compañía; y la salud y seguridad de los empleados. Con consejos en estos campos el asesor le puede ayudar a evitar rotación y ausencias de empleados, problemas comunes en muchas microempresas.

(1) El empleo, los despidos, y la delegación de autoridad

Una forma de asegurar una fuerza laboral estable y competente es la selección cuidadosa de empleados. El pequeño empresario primero tiene que tener una idea clara de la posición que necesita llenar. Una clara concepción del trabajo frecuentemente ayuda al propietario a definir las habilidades y

DIBUJO 15: EL SISTEMA DE DISTRIBUCION



Re-impreso con permiso del libro Handbook of Modern Marketing, editado por Victor P. Buell y Carl Heyel, McGraw Hill Book Company, 1970, pp. 4-52.

aptitudes que necesitará el empleado prospectivo. El propietario entonces encuentra candidatos potenciales por medio de referencias personales, o anuncios en la prensa local. Para seleccionar el empleado el propietario podría hacer una entrevista personal, o hacerle una prueba de una función de la obra. También es prudente pedir cartas de referencia de su último empleo, tanto como solicitar las reacciones de los individuos en la empresa que trabajarían con el nuevo empleado.

El dueño ha de clarificar para los empleados las normas de calidad de producción y las reglas de comportamiento personal durante el trabajo. El propietario-gerente debería mantener un archivo de los cumplimientos de cada empleado. Estos archivos le ayudan en tomar decisiones de promoción o despido del empleado. Si un empresario está pensando despedir a un empleado, debe hablar con el empleado y los otros trabajadores concerniente la obra del empleado antes de formar la decisión. Si el dueño decide despedir al individuo, debe informarle de la decisión personalmente lo más pronto posible. Demoras e incertidumbres con problemas de personal hacen daño al empleado y al propietario.

La delegación de responsabilidad puede reducir la rotación de personal porque crea posibilidades de avance dentro de la firma. También ayuda al empresario a usar su tiempo eficazmente en la dirección del negocio. El dueño de una fábrica pequeña, por ejemplo, puede delegar la supervisión de empleados en un nivel de producción a un empleado antiguo, y puede ceder la teneduría de libros y obras administrativas a un dependiente. En todo caso, dado el tamaño pequeño de la microempresa, la cantidad de trabajo en un área no permite la creación de una posición permanente. Por consecuencia, el empresario con frecuencia tiene que delegar esos trabajos a empleados temporales, agregarle responsabilidades a un empleado permanente, o hacer la obra él mismo hasta que la expansión de la firma permita la creación de una posición nueva.

Frecuentemente es difícil para el pequeño empresario delegar responsabilidades. Él o ella está orgulloso de su posición prominente en la empresa y ve la delegación de labores detalladas como una entrega de su autoridad. El dueño puede decir que no hay ningún empleado en que pueda confiar sin que ése abuse de la confianza. En fin, la delegación requiere un cambio básico de un estilo paternalista a un estilo gerencial colaborativo. A pesar de los obstáculos, la delegación de responsabilidades a los empleados y gerentes es necesaria para que la microempresa aumente su productividad. Además, el pequeño negociante no tiene tiempo de hacer todas las obras con eficiencia igual. Al contrario de la opinión popular, se

puede demostrar que la delegación le da al propieteario más y no menos control sobre la firma y permite la expansión continua de la empresa.

Cuando entrega una obra a un empleado el propietario tiene que tener cuidado de delegarla con precisión, y de entregar la autoridad de realizarla. Una vez entregada la responsabilidad, el dueño debe permitirle al empleado llevarlo a cabo. Si el empleado necesita disciplina o instrucción el dueño debe corregrirle en privado, lejos de los otros empleados que ahora son sus subalternos.

(2) La compensación, el entrenamiento, y el aliento

Los empleados tienen que ser pagados adecuadamente y regularmente para que continuen trabajando para la empresa. Si el negocio fabrica un producto de calidad, un pago por hora es más apropiado, mientras si el producto es de calidad más baja, un pago por unidad es un incentivo para la producción. Por ejemplo, un fabricante de enseres de cobre fabricados a mano para la exportación produce un volumen bajo de mercancía de precio caro. El o ella tiene más interés en el tiempo y la capacidad de trabajadores que produzcan un artículo de calidad, y por eso paga por hora. Por otra parte, un manufacturero de cajas de madera baratas para el embalaje tiene mucho más interés en la cantidad que en la calidad. Este empresario debería pagar tanto por cada caja fabricada, así motivando a los empleados a aumentar su producción diaria.

La condiciones del mercado y las leyes también requieren beneficios adicionales al sueldo como seguro social, vacaciones, transporte al trabajo, y uniformes. Los empleados también esperan poder obtener empréstitos pequeños del dueño de vez en cuando para cumplir con obligaciones personales.

Los empleados requieren entrenamiento para hacer el trabajo eficazmente. El trabajador necesita conocer la operación correcta de la maquinaria, el dependiente necesita ampliar sus conocimientos contables, y el capataz de fábrica nuevo necesita ayuda en la supervisión de personal. El propietario-gerente tiene que recibir y enseñar este entrenamiento -- frecuentemente el primer paso en la delegación de responsabilidades (detallado anteriormente). En otros casos, las agencias gubernamentales o las escuelas comerciales privadas ofrecen entrenamiento fuera del empleo. Si este adiestramiento ocurre después de las horas del trabajo, el microempresario tiene que considerar pagar el costo de las clases y el transporte para el empleado.

El empresario no va a conservar empleados trabajadores y leales sólo con pagarles y entrenarlos. También tiene que tratarlos con sensibilidad -- esencialmente, tratar de operar usando los mismos principios que el asesor usa cuando trata con él o ella.

Como se anotó anteriormente, la compensación adecuada y los otros beneficios, el entrenamiento apropiado, y la supervisión sensitiva se juntan para mejorar la actitud de los empleados. Otros incentivos podrían incluir lo siguiente:

- El mejoramiento del empleo. La variación de la rutina, el equipo moderno, y las responsabilidades adicionales pueden mejorar la satisfacción con el trabajo.

- Actividades en grupo. Las competencias de producción en la fábrica, y fiestas de la compañía para los empleados y sus familias pueden inspirar un sentido colaborativo en el empleo.

- Descuentos de mercancía para empleados. Estos descuentos aumentan la compensación del empleado y le animan a producir un producto de calidad.

- Premios. Se les dan a los empleados placas, sombreros, o emblemas, con el membrete de la compañía en reconocimiento de su función superior.

- La participación en los beneficios. El microempresario podría ofrecerles a los empleados una porción de los aumentos en beneficios como incentivo para la expansión de su producción. Las compañías más grandes pueden permitir que los empleados compren acciones de la compañía a precios descontados.

(3) Archivos y políticas

Los archivos concernientes a obras delegadas, archivos de empleo, y la política de personal de la compañía son otro componente de la administración de personal en la pequeña empresa. La informalidad en la pequeña empresa a veces causa confusión y conflicto sobre lo que es y no es permitido. Por ejemplo, ¿puede el empleado salir del taller por su cuenta para pedir prestada una herramienta del taller vecino para terminar el trabajo? ¿o debe pedir permiso al capataz o al propietario antes de ir? Unos archivos escritos de la política del negocio y noticias en una cartelera clarifican los derechos y las obligaciones de los empleados. Un organigrama básico puede servirle de guía al dueño para dividir las funciones entre los empleados.

(4) La salud y seguridad del empleado

La salud y seguridad del empleado es un campo desatendido en muchas microempresas en países en desarrollo. Los mejoramientos frecuentemente cuestan poco y sólo requieren un cambio de actitud del empresario y la fuerza laboral.

El uso de vestimentos protectores, el almacenaje cuidadoso de las herramientas, la limpieza de los sitios de trabajo, y la ventilación adecuada en una fábrica pequeña no sólo mejoran el bienestar del empleado, sino que también incrementan su productividad. Las prácticas prudentes en el uso y el almacenaje de materiales inflamables o explosivos también benefician a los empleados individuales y a la fábrica entera.

f. La producción

El asesor de gestiones directivas debe tratar de aprender todo lo que pueda sobre la producción de esos negocios que son manufactureros. La selección y el mantenimiento de equipos y materiales, el plan de la instalación de la fábrica, el control de calidad, y los presupuestos fabriles son algunas de las áreas donde el asesor puede aplicar ambos sus habilidades gestionales y el sentido común para ayudar al propietario-gerente.

Cuando la fábrica cierra para el inventario, el asesor debe sugerir que el propietario use ese tiempo para hacer obras de mantenimiento que han sido descuidadas, como reparar el edificio, pintar el taller, o colocar herramientas y equipo de modo que mejore el flujo del trabajo. El asesor también debe asistir en el almacenaje apropiado y protegido de las materias primas y los equipos.

El consultor no va a tener suficiente conocimiento de la industria para ayudar al propietario con la aplicacion de criterios técnicos en la selección de nueva maquinaria o materias primas. [3] Pero él o ella debe aconsejar al propietario a considerar materiales y equipos alternativos de otros suministradores para recibir la mejor calidad al precio más bajo. El consultor también debe preguntarle al empresario si hay financiamiento adecuado asequible, especialmente para la compra de activos fijos. Si se considera una compra de equipo, el asesor debe preguntar como va a servir y ayudar el proceso de la producción la nueva máquina. Además, él o ella debe ayudar al propietario a considerar otras opciones como la compra de una maquinaria usada, el empleo de trabajadores adicionales, o la agregación de más tandas con el mismo número de empleados.

Un plan horizontal básico de la instalación de la fábrica sirve de ayuda para que el asesor y el cliente entiendan mejor el proceso de la producción y apunten las áreas que necesitan mejoramiento. Con este plan pueden identificar fácilmente los sitios para el almacenaje de materias primas y almacenaje del producto final listo para entrega para permitir mejor control y un flujo de trabajo más eficiente. El dibujo 16 de la página siguiente ofrece un plan horizontal de muestra dibujado para una quesería rural en Ecuador.

---

[3] Como se señaló en el Capítulo Dos, el asesor idealmente podría buscar los consejos de un ingeniero industrial o un artesano local capacitado para ayudar al pequeño empresario. Tal colaboración ampliaría el impacto de la asesoría y ayudaría a enfrentar las deficienccias indicadas anteriormente.

DIBUJO 16 : UN PLAN HORIZONTAL PARA UNA QUESERIA DE CAPACIDAD DE 600 LITROS 7

7 El piso de cemento está inclinado para permitir desague. La bodega tiene que estar en sombra y la temperatura no debe subir de 12 C.

Fuente: Re-impreso con permiso del libro de José Dubach, El ABC para la Quesería Rural del Ecuador.

El propietario-gerente puede planear la instalación de la fábrica para permitir mejor supervisión de personal y más delegación de responsabilidad a los gerentes. Un fabricante de muebles de metal, por ejemplo, podría dividir las operaciones entre tres fábricas, una para elaborar las armaduras, ótra para entapizarlas, y la tercera para vender al por menor el producto final. Ese tipo de división de labores divide los trabajadores en grupos más pequeños y más fáciles de manejar. Además, la división de la empresa en tres distintas operaciones abre puestos para tres gerentes. Los sitios separados permiten que cada gerente tenga más libertad para dirigir la operación. Cuando hay tres operaciones separadas es menos probable que un gerente aprenda todas las fases del negocio para emprender su propia firma en competencia.

El control de la calidad resulta en la producción eficiente de un producto de calidad, con un número mínimo de artículos rehusados en la fábrica o devueltos por el cliente. La producción eficiente requiere el uso económico de la fuerza laboral, el tiempo, y las materias primas en la fabricación del producto. Por medio de una observación paciente de la fabricación del producto el asesor a veces puede hacer sugestiones para hacer más eficaz el proceso. Por ejemplo, ¿toman los trabajoders medidas independientes de los materiales cuando podrían usar moldes o modelos? ¿No serviría la compra de herramientas eléctricas para la eficiencia de los trabajadores y el aumento de la producción? ¿No se prodría supervisar más estrechamente a los trabajadores e inspeccionar más detalladamente el producto para reforzar el control de la calidad? Enfrentando estas preguntas el asesor y el cliente pueden trabajar juntos para mejorar la productividad técnica del negocio. Si el asesor quiere detallar sus consejos en este campo puede hacer estudios de tiempos y movimientos de los hábitos de trabajo de los empleados. Esos estudios resultan en recomendaciones de normas de operaciones para el mejoramiento de la productividad.

El asesor también puede mejorar la producción si ayuda al propietario a organizar presupuestos de fabricación. Estos presupuestos permiten al propietario hacer un pronóstico de necesidades de materias primas y fuerza laboral para llenar una cuota de producción prevista. Si los presupuestos le permiten llenar la cuota entonces le puede asegurar a los clientes una fecha de entrega con más seguridad. El pronóstico o presupuesto de fabricación calcula el número de artículos que se van a producir en el próximo período, por ejemplo, por un mes. El presupuesto debe calcular la cantidad del artículo terminado actualmente asequible en existencias, más la producción adicional que será necesaria para llenar la demanda anticipada y quedar con un inventario adecuado al fin del período. El presupuesto de producción (expresado en unidades y no en valores monetarios) se basa parcialmente en proyecciones de ventas. Además de ventas,

el presupuesto ha de considerar factores como el tiempo de fabricación (y equipo y capacidades laborales) requeridas para fabricar una unidad del producto, los espacios de almacenaje asequibles, el "costo" de pedidos sin llenar o falta-de-existencias, y el carácter perecedero del producto. La preparación del presupuesto (pronóstico) de fabricación puede resultar en planes para la ampliación de producción, o la revisión de presupuestos de ventas para conformar con capacidades productivas.

Un pronóstico presupuestario para el costo de producción es un complemento necesario al presupuesto de fabricación. Contiene cálculos de materias primas, labor, y gastos indirectos de fabricación necesarios para llenar las cuotas del pronóstico presupuestario de fabricación. El pronóstico presupuestario del costo de producción ayuda a medir el precio del objetivo de producción. Los dos pronósticos ofrecen datos valiosos para la formación de los presupuestos de efectivo proyectados.

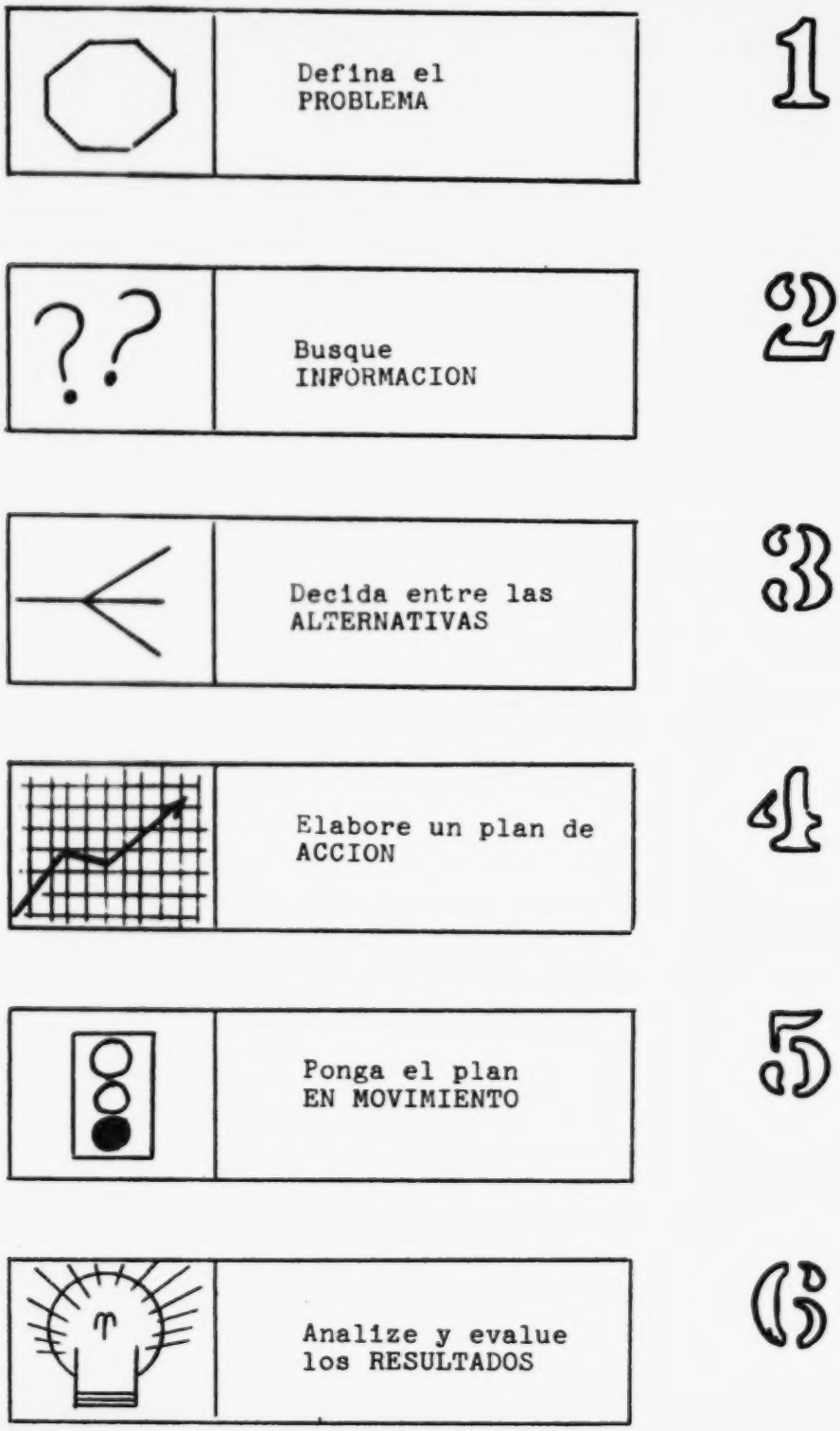
g. La planificación

Como se indicó en el Dibujo 7 al principio de esta sección, la planificación deber ser el lente por cual el pequeño propietario ve la organización de todas sus actividades comerciales. El Capítulo Jno indicó la desgana del pequeño empresario hacia la planificación. Sin embargo la planificación es crucial para preparar al propietario-gerente a enfrentar un futuro incierto y para forzarlo a evaluar sus operaciones actuales. Esencialmente, la planificación no sólo anima al pequeño negociante a ver hacia el futuro sino a diseñar paso-por-paso las estrategias para lograr sus objetivos.

En general, el asesor debe trabajar con el cliente para elaborar dos diferentes tipos de planificación, estratégica y operacional. Para la planificación estratégica el cliente debe tomar en vista de término largo de la empresa; uno o dos años de antemano es un período razonable. Debe preguntarse como el mercado podría evolucionar en ese período. ¿Cuáles nuevos equipos se podrán necesitar? ¿Dónde podría encontrar financiamiento para la compra de tales equipos? ¿Y cuáles cambios de personal pueden ocurrir en el próximo año? Como con cualquier ejercicio de planificación, el cliente debe escribir todas las preguntas y respuestas y quizás discutirlas con el asesor.

La planificación operacional ayuda al propietario-gerente con la gestión diaria, semanal o mensual de la empresa. Quizás la forma más básica de esta planificación consiste en que el propietario mantenga un calendario de bolsillo para anotar fechas importantes de remesa, citas, y

DIBUJO 17: LOS PASOS DEL PROCESO DE PLANIFICACION



otras fechas claves. El dueño puede suplementar este sistema con veinte minutos diarios al principio del día de trabajo para anotar las actividades proyectadas para el día. Este ejercicio le ayudará a escoger las actividades que se pueden hacer ese día y las que hay que posponer para el próximo día. Este ejercicio también le fuerza a poner en orden de prioridad las actividades del día.

Los presupuestos o las previsiones presupuestarias son otras medidas para planificar las operaciones de la empresa. Secciones anteriores han detallado presupuestos de efectivo, de finanzas y de fabricación. Otras áreas de la gestión de la pequeña empresa también se benefician con el uso de presupuestos.

Dentro de su plan para el futuro el microempresario debe considerar la necesidad de seguro e inversiones. Aunque el seguro puede servir una variedad de necesidades, seguro contra incendios y seguro de automóvil (si el empresario tiene uno) seguro comercial, y seguro de vida y de salud para el propietario son los esenciales. El asesor debe aconsejar al cliente a repasar sus necesidades de seguro e instarle a que contacte un agente de seguros local.

A causa de la falta de capital común a muchas microempresas, los pequeños negociantes pueden tener dificultad en ver la necesidad de depositar ahorros o hacer inversiones. No obstante, es necesario que el empresario deposite fondos en una cuenta de ahorros bancaria periódicamente, la excepción siendo el negocio que esta fallando. Estos ahorros acumulan efectivo que se puede usar para gastos grandes de ocurrencia aislada, como el pago de aumentos especiales del salario o bonificaciones de incentivo a los trabajadores al fin de año. También son valiosos porque forman una reserva que se puede usar en caso de emergencias.

D. Trabajos asociados con la asesoría de gestión

La base de todo programa de asesoría consiste de asistencia gestional a firmas individuales, y apoyo para instituciones locales que pueden continuar las actividades de promoción de microempresas después del internado del asesor. Adicionalmente, el asesor puede promover tres tipos de actividades comunales que podrían complementar estos dos objetivos: pequeñas cooperativas comerciales, exhibiciones y ferias comerciales, y promoción de inversiones externas. Porque todas estas actividades requieren el apoyo de la comunidad para ser efectivas, el asesor debe considerar cuidadosamente la probabilidad de recibir este apoyo antes de emprender estas actividades.

1. Pequeñas cooperativas comerciales

Si se hacen miembros de cooperativas, o las forman, los pequeños empresarios pueden cooperar en la compra de materias primas, la comercialización de sus productos, o la solicitación de préstamos por medio del sindicato creditario. En contraste a la compañía propiedad de una sola persona, la equidad de las cooperativas y sus actividades están en manos de varios individuos y se manejan democráticamente. Las cooperativas normalmente producen productos y servicios sólo para sus miembros, y por lo general a precios bajos.

Las cooperativas varían mucho en el grado de sofisticación. Por ejemplo, los grupos informales de "solidaridad" de la Federación de Agencias de Crédito (FEDECREDITO) de El Salvador son grupos de cinco a diez empresarios que se avalan unos a otros a la hora de obtener préstamos de la Federación. (Vea PISCES, Bibliografía Escogida #9.) Por otra parte, otras cooperativas pueden ser organizaciones grandes ofreciendo una gran variedad de servicios a los miembros y al público en general. Un buen manual práctico sobre cooperativas y la dirección de sindicatos de crédito se encuentra el paquete de fuentes Cooperatives del Cuerpo de Paz. (Vea la Bibliografía Escogida #29.)

Aunque el sistema cooperativo parezca la solución ideal a los problemas de las microempresas, tales organizaciones son difíciles de establecer entre propietario-gerentes competitivos e individualistas. Los controles gubernamentales y la división de equidad hacen que la contabilidad de la cooperativa sea más complicada que en el caso de un solo propietario. Además, cuando la cooperative ofrece servicios más comprensivos se hace más compleja la obra de administrarla y financiarla. Por lo consecuente, es mejor restringir incicialmente la nueva cooperativa a pocos servicios que beneficien negocios variados pero no competitivos. Un ejemplo puede ser una cooperativa de

compras para comprar tubos de acero para los varios fabricantes que usan esta materia prima.

Por lo general, el asesor debe aumentar su experiencia consultando con las pequeñas empresas individualmente antes de tratar de ayudarles en un grupo. Antes de tratar de crear una cooperativa o reforzar una en operación debería considerar las siguientes preguntas.

(a) ¿Por qué una cooperativa?

¿Requiere la obra una organización formal y permanente? Algunas actividades, como la compra de materias primas en volumen, se pueden lograr con un tipo de organización más informal.

(b) ¿Sería la cooperativa una buena oportunidad comercial?

Para contestar esta pregunta el asesor debe considerar los mismos factores que usaría para evaluar la oportunidad para una microempresa: el mercado, el sitio, el capital, el personal y otros factores.

(c) ¿Cómo sera financiada la cooperativa?

¿Será financiada por los negociantes miembros con capital de equidad o necesitará crédito externo adicional? Hay que hacer planes para que las gestiones financieras de la cooperativa sean precisas y honestas. Se deben tomar medidas para evitar la descapitalización por miembros que insisten en recibir productos y servicios a un precio bajo coste.

(d) ¿Dónde se va a ubicar la cooperativa?

Sería mejor situar la cooperativa en su propio edificio. Aunque sea más económico ubicarla en una parte sin uso de la fábrica de uno de los miembros, esa clase de sitio puede causar sospechas de favoritismo entre los miembros.

(e) ¿Cómo se va a administrar la cooperativa?

En contraste a la firma de propiedad de una sola persona, la cooperativa tiene muchos dueños. Sus actividades son dirigidas por oficiales

elegidos de acuerdo con estatuos secundarios -- todos aprobados por los miembros. Por consecuencia, el asesor necesita una buena comprensión de la dinámica de grupos. El o ella debe asistir a los oficiales de la cooperativa en actividades diseñadas para aumentar el conocimiento de miembros actuales y prospectivos del significado y el objetivo de la cooperativa, un concepto poco familiar en muchos países.

(2) Ferias comerciales

Si la demanda es un problema para las microempresas, una manera de aumentarla es la promoción de una feria comercial con enfoque en la microempresa de la región. Una feria facilita las ventas porque junta muchos compradores y vendedores en un sitio. Como la asistencia de los clientes prospectivos es crucial al éxito de la feria, es ideal si la feria comercial de microempresas ocurre al mismo tiempo y en el mismo lugar que alguna celebración popular establecida, como una celebración religiosa, o una feria agrícola.

La organización de una feria comercial es una obra mayor y requiere mucha planificación de antemano. Antes de organizar una feria comercial, el asesor y los patrocinadores locales tienen que asegurarse que los participantes tienen suficientes inventarios para llenar el esperado aumento en demanda. La ubicación de sucursales de bancos en la feria también ayudaría estas ventas.

El asesor debería considerar los siguientes puntos antes de organizar una feria comercial:

(a) El contenido y el enfoque: ¿Será la feria de extensión local, nacional o internacional? ¿Invitará a firmas de sólo uno o de varios sectores comerciales? ¿Se hará en conjunto con una feria agrícola u ótra que pueda atraer más gente? ¿Quién tendrá interés en la feria (clientes, suministradores, banqueros, turistas, oficiales del gobierno)?

(b) El financiamiento y la organización: Un comité directivo debe ser establecido para llevar a cabo las varias obras asociadas con la feria. El comité podría coleccionar fondos para financiar la publicidad, para contratar los entretenimientos y para parcialmente subvencionar el costo del alquiler de casillas de exhibición para los microeompresarios. Los organizadores deberían cobrar al público un pequeño honorario de entrada para ayudar a pagar estos costos.

(d) La publicidad: Los patrocinadores de la feria podrían imprimir billetes y programas, o comprar anuncios de periódico o radio (cuando son asequibles para dar publicidad a la feria.

3. Promoción de inversiones externas

El asesor también puede mobilizar fuentes de inversiones locales para las microempresas contigente a su asistencia directiva. Los bancos comerciales privados, terratenientes locales, o agencias gubernamentales pueden tener los recursos para prestar o invertir en el sector de la microempresa. Sin embargo, con frecuencia los recursos locales de las comunidades en el Tercer Mundo son limitadas, tanto como sus reservas de talento técnico y directivo. Por consecuencia, las inversiones externas por parte de negocios ajenos a la comunidad pueden ayudar a corregir estas limitaciones y promover un clima receptivo al desarrollo en el cual las microempresas puedan prosperar.

Si la comunidad es receptiva a inversiones externas, debe organizar una campaña en que las siguientes dudas se examinan:

(a) ¿Qué clase de negocios serán el enfoque de la campaña? ¿Deberían ser compañías nacionales, extranjeras, o restringidas a una sola clase de comercio o industria?

(b) ¿Quién va a dirigir la campaña? ¿Cuáles miembros de la comunidad la van a apoyar, especialmente después del internado del asesor?

(c) ¿Cómo se va a atraer la inversión externa? Hay una variedad de medios, incluyendo la distribución de folletos de promoción, la invitación de los inversionistas a visitar la comunidad, y la organización de exhibiciones o presentaciones en ferias comerciales nacionales.

(d) ¿Quién se va a hacer responsable por la continuación del interés de los inversionistas en establecer operaciones en la comunidad? Cuando las cartas se han enviado, la feria se ha terminado, y los inversionistas visitantes se han despedido, es preciso elaborar un proceso de seguimiento persistente para cerrar los contratos con los inversionistas potenciales. Este proceso de seguimiento consiste en escribir cartas, hacer llamadas de teléfono, y a veces hacer viajes a

para convencer a los inversionistas indecisos. Antes de comenzar la campaña para atraer inversiones los individuos de la comunidad deben estar preparados para dedicar el tiempo y el gasto en el seguimiento.

(e) ¿Cómo se va a evaluar la campaña de aportamiento de inversiones externas? La comunidad debe acordarn medidas cuantificables para la evaluación (por ejemplo, la cantidad de dinero invertido, el número de nuevos empleos creados) y luego medir el éxito según estos objetivos.

CAPITULO IV

CONCLUSION

Este manual ha investigado tres áreas básicas: los problemas de las microempresas y su papel en el desarrollo del Tercer Mundo, las varias clases de programas de asesoría de gestión directiva que pueden resolver estos problemas, y las técnicas específicas que el asesor directivo puede usar para ayudar al pequeño empresario. El lector también debería usar de referencia los Apéndices I y II para ayudas para la asesoría y la enseñanza de microempresarios, y el Apéndice III para guías a varias otras publicaciones y fuentes de información sobre la microempresa.

Aunque este manual ofrece mucho material de interés a programadores de microempresas, su audiencia primaria consiste de los asesores directivos en el campo. El texto y los apéndices de este libro son un guía general útil al asesor. El o ella debería sentirse libre a cambiar o extender estas pautas para adaptarlas a las necesidades y realidades de su país.

En resumen, el trabajo del asesor de gestión directiva en el sector de la pequeña empresa se puede dividir en cuatro funciones: el observador, el experto, el maestro, y el catalista. Aunque ningún asesor posee todas estas calidades, las debe considerar objetivos valiosos.

Primero, el asesor es un observador -- de los individuos y de la comunidad donde trabaja. El asesor con seguridad será diferente del cliente en los aspectos de medio ambiente cultural, educación y edad. Tiene que ser un oyente y observador paciente para aprender a salvar estos obstáculos y poder comprender al cliente. El paso clave para la transferencia de información es la apreciación del conocimiento y buen criterio del cliente.

Segundo, el asesor es un experto. Debe poseer adiestramiento académico y alguna experiencia en la administración de negocios (especialmente en la contabilidad, la planificación, y la organización). El consultor debería tener una buena comprensión de las relaciones humanas. Las capacidades persuasivas y de dinámica de grupos le ayudan a "vender" sus consejos al cliente. Estas capacidades también se pueden transferir al empresario que quiere usar estas técnicas para ampliar las ventas y mejorar sus capacidades directivas.

Tercero, el asesor exitoso es un maestro efectivo. Con la paciencia del observador y el conocimiento del experto, el asesor-maestro puede transferir nuevas ideas. Tiene que ser

capaz de traducir abstracciones como la liquidez y la tasa de rendimiento en conceptos prácticos que los pequeños empresarios entiendan. Para enseñar grupos, el asesor tiene que tratar con audiencias no sólo de propietario-gerentes sino también de empleados, contables, abogados, banqueros, y otros profesionales.

Cuarto y finalmente, el asesor es un catalista. El es un trabajador autónomo y sabe motivar a ótros. Aunque conozca las limitaciones económicas y culturales del microempresario, el asesor aconseja cambios cuando son apropiados. También extiende el papel del consultor del enfoque de ayudar a las microempresas al enfoque de la comunidad entera. Por medio de ayudar a la comunidad con actividades como cooperativas, ferias comerciales o promoción de inversiones externas, y el refuerzo de instituciones locales, el asesor crea la base para la continuación de ayuda local para las microempresas.

A P E N D I C E S

APENDICE I

Muestra A

MUESTRA DE UN INDICE DE MATERIAS PARA UN SEMINARIO

PARA MICROEMPRESARIOS

(Tomado de un seminario dado por el autor
a un grupo de pequeños empresarios en Tuluá, Colombia)

I. Información general sobre el seminario

A. El seminario forma parte del programa "Como Desarrollar su Empresa" de la Cámara de Comercio de Tuluá, y la Fundación para el Desarrollo Industrial del Valle del Cauca (Colombia).

B. La duración total del seminario: 19 horas (9 clases de dos horas cada una, la última sesión siendo la graduación).

C. Fecha y hora: Agosto 8 a agosto 28, 1978 (tres noches de la semana, de 7:30 hasta 9:30 pm).

D. El costo de la matrícula para el seminario: Col.$330.00 (US$9.00) por persona. Cordialmente invitamos a dos personas de cada firma a asistir -- si desea, una podría ser el propietario-gerente y la otra la persona encargada de los libros de contabilidad o de otras labores administrativas.

E. La presentación del seminario: El instructor usará extensivamente carteles y fotocopias para facilitar la presentación clara y práctica de los materiales. La participación de los miembros de la clase en las discusiones también ayudará el proceso del aprendizaje. No hay necesidad de tomar muchos apuntes; las clases no requieren ni muchas tareas ni examenes. Además, no es necesario que los participantes tengan un conocimiento de la contabilidad. Se sirven refrescos en el período de diez minutos de descanso entre sesiones de la clase.

F. Las firmas participantes no están obligadas a pedir la asesoría de gestión directiva. A la conclusión del seminario, esas firmas interesadas en recibir la

APENDICE I

Muestra A

asistencia de asesoría deben llenar el formulario de aplicación. Entonces se escogerán tres empresas para un período intensivo de asesoramiento de tres meses al precio de Col.$1,200.00 (US$30.00) cada firma. Todos los fondos coleccionados por el Programa se reservan exclusivamente para pagar los costos de operación del Programa.

G. El Director del seminario: Gary L. Vaughn, Economista, Voluntario del Cuerpo de Paz de los Estados Unidos.

II. El contenido del seminario

A. La primera clase - Martes, Agosto 8, 1978:
CRITERIOS PARA EVALUAR LA ADMINISTRACION DE INDUSTRIAS PEQUENAS Y MEDIANAS EN COLOMBIA

1. La introducción: La historia del programa de seminario/asesoría de Tuluá - "Como Desarrollar su Microempresa".

2. Una discusión de la situación general de las empresas pequeñas y medianas en Colombia actualmente.

3. El propietario de la pequeña empresa o microempresa que hace todas las funciones de la gestión de su negocio.

4. Discusión de los factores internos y externos que favorecen el éxito de la empresa.

B. La segunda clase - Miércoles, Agosto 9, 1978:
LOS CONTROLES BASICOS EN LA ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

1. Discusión del Caso #1: "La Sastrería Cachaco."

2. El concepto del control.

3. Ejemplos de unos controles prácticos.

4. Una presentación detallada de tres controles comunes: la conciliación de caja diaria, la conciliación de extractos de cuenta mensuales, y el control de existencias.

APENDICE I

Muestra A

C. La tercera clase - Viernes, Agosto 11, 1978:
LOS PRINCIPIOS BASICOS DE LA CONTABILIDAD

1. ¿Qué es la contabilidad? ¿Por qué es útil?

2. Explicación de estados financieros -- el balance general y la declaración de ingresos.

3. Ejercicio para la clase: El caso de Juan Gómez, el chófer de taxi para ver como varias transacciones afectan el balance general.

D. La cuarta clase - Miércoles, Agosto 16, 1978:
UN REPASO DE LA CONTABILIDAD Y LOS PRINCIPIOS BASICOS DE LA FINANZA.

1. Un repaso del Balance General y la Declaración de Ingresos -- el concepto del "costo de mercancías vendidas" (costo de ventas) y su relación al inventario de materias primas -- repaso de las cuentas importantes.

2. Aspectos Prácticos del Análisis Financiero: coeficientes de liquidez, deuda, y rentabilidad; análisis de costos fijos y variables; la política de precios para el producto -- el uso de estudios de costo práctico; el problema de capital de explotación -- la definición, la administración y el financiamiento.

E. La quinta clase - Viernes, Agosto 18, 1978:
UNA DISCUSION DE CASOS FINANCIEROS

1. Repaso de los principios básicos de la Finanza.

2. Discusión de dos casos: "Industrias Confianza" y "El Taller Bonanza". Un análisis de los problemas comunes presentados en estos dos casos.

APENDICE I

Muestra A

F. La sexta clase -- Lunes, Agosto 21, 1978:
LA PLANIFICACION

1. El concepto de la planificación y sus ventajas.

2. Las razones por las cuales la gente no hace planes.

3. Ejemplos concretos de técnicas de planificación prácticas para la pequeña empresa industrial: por ejemplo, el presupuesto de efectivo.

G. La séptima clase -- Miércoles, Agosto 23, 1978:
SISTEMAS DE CONTABILIDAD PRACTICOS PARA LA INDUSTRIA PEQUENA Y MEDIANA

1. Las características de todos los sistemas de contabilidad buenos.

2. Una explicación de los libros y el sistema general usados con el sistema MICRON del Cuerpo De Paz para las industrias pequeñas y medianas.

3. Preguntas finales sobre el material presentado en el seminario.

4. La distribución de formularios de solicitud a las firmas interesadas.

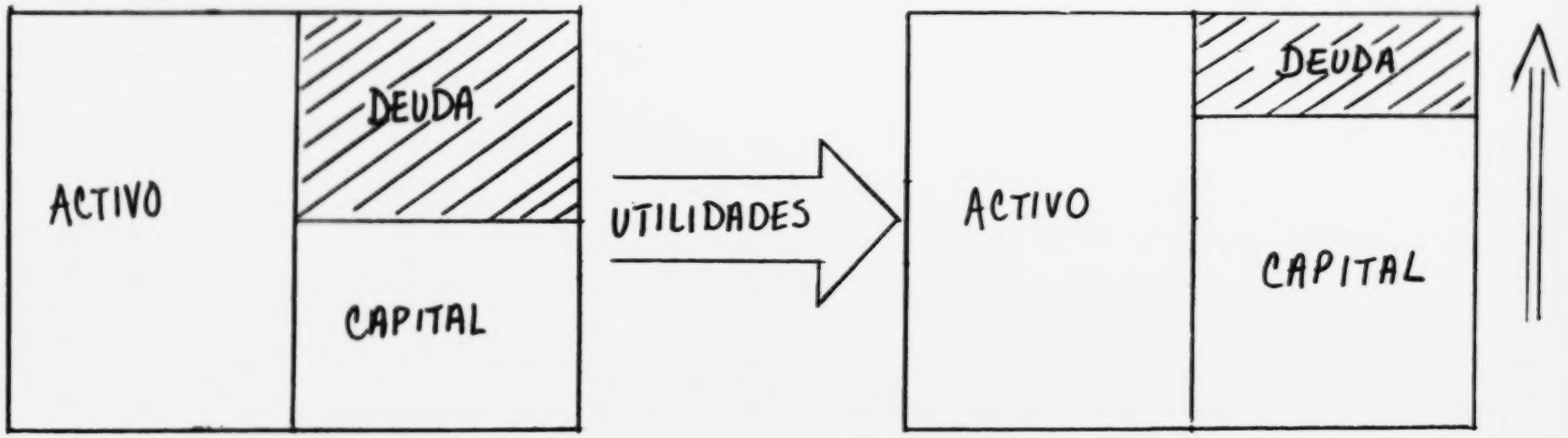
5. La distribución de los formularios de evaluación del seminario.

H. La clase octava -- Lunes, Agosto 28, 1978:

1. Las ceremonias finales del seminario en la Cámara de Comercio; palabras finales por Alonso Lozano Guerrero, Secretario de la Cámara de Comercio de Tuluá.

2. La presentación de Diplomas a los participantes.

ESQUEMA ILUSTRATIVO: Como los beneficios o los préstamos afectan al balance general



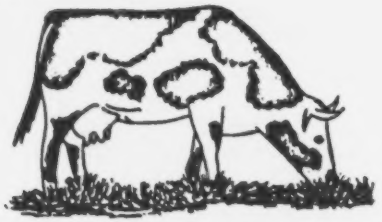
163

164

DIBUJO PARA DEMOSTRAR LOS PROCEDIMIENTOS DE UNA QUESERIA *

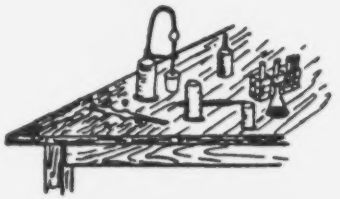
ESQUEMA DE LA TRANSFORMACION DE LECHE EN QUESO

1. Leche

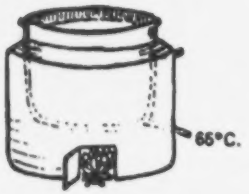


2. Recepción

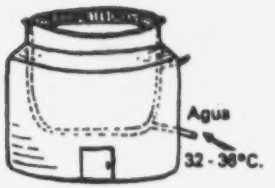
3. Análisis



4. Pasteurización



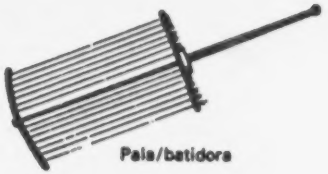
5. Enfriamiento



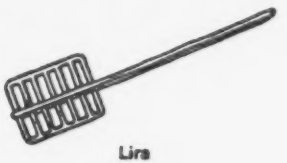
6. Maduración

7. Coagulación

8. Corte



9. Batido

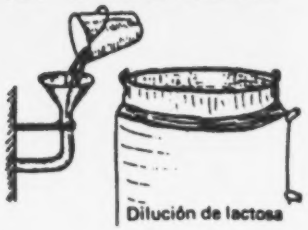


* Esta lámina muestra la manera en que dibujos simples se pueden usar para explicar conceptos a una audiencia relativamente poco sofisticada. Estos dibujos, y los de la página siguiente están re-impresos con permiso de José Dubach, El ABC para laa Quesería Rural del Ecuador, pp. 24-25 (Bibliografía Escogida #22). Los dibujos enseñan la serie de pasos de la elaboración del queso en una fábrica de capacidad de 600 litros en un sitio rural del Ecuador.

DIBUJO PARA DEMOSTRAR LOS PROCEDIMIENTOS DE UNA QUESERIA (continuación)

ESQUEMA DE LA TRANSFORMACION DE LECHE EN QUESO

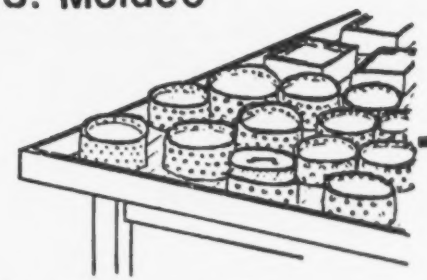
10. Desuerado



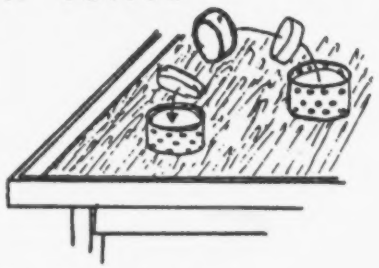
11. Adición de agua

12. Batido

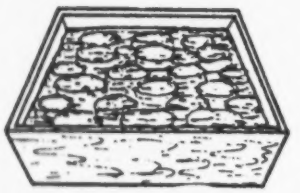
13. Moldeo



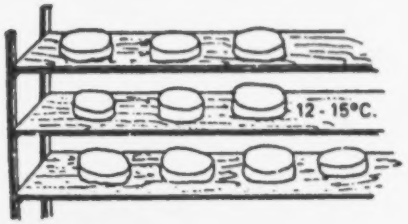
14. Volteo



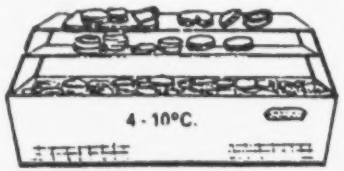
15. Salmuera



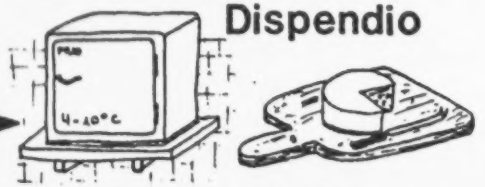
16. Maduración



17. Despacho



18. Conservación / Dispendio



Conservación: temperatura de 4° - 10° C.

Dispendio: 2 horas a la temperatura del ambiente para obtener el máximo desarrollo del sabor.

APENDICE I

Muestra C.1

ILUSTRACIONES DE ESTUDIOS DE CASOS QUE EL ASESOR PUEDE USAR EN SUS PRESENTACIONES EN EL SEMINARIO PARA PEQUENOS EMPRESARIOS

(Tomados de un seminario dado por el autor a microempresarios en Tuluá, Colombia)

Caso 1. La Sastrería Cachaco [1]

El señor Miguel Caballero es el propietario-gerente de una sastrería pequeña con 12 empleados, 11 mujeres y un hombre; el taller produce principalmente camisas de hombre. El único empleado hombre, Enrique, tiene 20 años y ha estado trabajando en la sastrería por dos meses. En la opinion del Sr. Caballero, Enrique es el mejor empleado porque cose más camisas que ningún otro empleado. De los 11 empleados mujeres, tres tienen entre 16 y 18 años de edad, y las ótras 8 tienen entre 25 y 35 años. Su servicio con la empresa es de un mes a diez meses. La esposa del propietario, Doña Marta, lleva los libros de la empresa y supervisa a los trabajadores cuando el Sr. Caballero está ausente.

Como dos veces a la semana el Sr. Caballero tiene que salir del taller para comprar materiales especiales que sólo se encuentran en la ciudad de Cali. También viaja para cobrar cuentas con clientes detallistas en Tuluá y el pueblo cercano de Buga. Vende la gran parte de sus camisas a estas tiendas detallistas al por mayor. Cuando Don Miguel sale, Doña Marta tiene los siguientes problemas. Aunque Enrique es un trabajador productivo, es un poco coquetón. Le gusta hacer chistes y molestar a las muchachas del taller, especialmente cuando el patrón no está. Aunque su coquetería no afecta su productividad, si molesta la eficiencia de las mujeres -- tanto que un día una de las muchachas más jóvenes cosió una camisa con tres mangas.

Aparte del problema con Enrique, la sastrería tiene demasiada rotación de empleados. Por consecuencia, siempre existe la necesidad de entrenar las nuevas mujeres en el uso de las

---

[1] Este caso es ficticio y no representa una empresa actual de Tuluá. Sin embargo, algunas de las características de esta firma imaginaria son comunes en muchas microempresas en Tuluá.

APENDICE I

Muestra C.1

máquinas de coser, como seguir los patrones, y como trabajar bien con el grupo. Este proceso de entrenamiento demora entre tres a cinco días (según la novicia) antes de que las empleadas vuelvan al mismo nivel de producción. Otro problema es la necesidad de supervisión durante la ausencia del Sr. Caballero. Las empleadas necesitan consejos en asuntos de medidas, cortes, selección de colores, etc. -- preguntas que sólo Don Miguel puede contestar.

La Señora Caballero se ha quejado a su esposo casi diariamente de estos problemas por mucho tiempo. Porque la situación es un tema delicado de personal, Don Miguel ha pospuesto la decisión. En fin, ya desesperado se encuentra con Ud. en la calle (Ud. es un buen amigo de Don Miguel) y le pide su consejo. Le pregunta como podría resolver estos problemas en su taller, y restaurar la harmonía a la sastrería y a su matrimonio. ¿ Qué le aconsejaría Ud. al Sr. Caballero?

Antes de contestar, considere los siguientes puntos:

1. ¿Cuáles otros detalles no dados en el caso se necesitan para aconsejar al Sr. Caballero adecuadamente?

2. ¿Es el problema de Don Miguel con Enrique o con las mujeres? ¿Cuáles son sus alternativas? ¿Cuál es la mejor?

3. ¿Cómo resolvería Ud. el problema de rotación de empleados?

4. ¿Cómo remediaría Ud. la falta de conocimiento técnico de Doña Marta en su papel de supervisora de empleados en la ausencia de su esposo?

5. ¿Cuáles son las soluciones posibles para los problemas detallados aquí? ¿Habrá un solo cambio de dirección de personal que resolvería todos estos problemas de una vez? ¿Cuáles son los más difíciles de resolver a causa del medio ambiente de Tuluá?

APENDICE I

Muestra C.1

Nota al instructor

Este caso es típico porque ilustra la participación de familiares en la gestión del negocio, y los problemas de personal que ésto causa. Es una ayuda a la enseñanza porque pone al estudiante en un papel familiar -- ese de propietario-gerente -- para tratar de aconsejar a Don Miguel para resolver su problema.

La primera pregunta es una que el amigo de Don Miguel debería hacerle: ¿Cuáles otros detalles me podrías dar tocante al problema? La falta de información es una situación típica con muchos microempresarios -- un problema que no se dan cuenta que tienen hasta que les toca analizar un caso como éste. Esta pregunta inicia la discusión de la clase sin presionar a los estudiantes a dar una respuesta específica. Igualmente puede evitar la discusión. Cuando escribe este caso o cualquier ótro el instructor tiene que tener cuidado de incluir todos los datos esenciales necesarios para la solución, y omitir sólo unos cuantos detalles para causar la curiosidad de los estudiantes. Para responder a la primera pregunta los estudiantes pueden pedir la siguiente información: ¿Cuál es el costo de entrenar nuevos empleados (en salarios de los días no trabajados, y en el tiempo que Don Miguel gasta en entrenarlos); ¿cómo se compara con la productividad de Enrique?

La segunda pregunta trata de enfocar el problema y su causa. La causa del problema aquí no está tan claro. ¿Es Enrique, será la esposa de Don Miguel , o las empleadas? ¿Será Don Miguel y sus viajes frecuentes la causa del problema? Las soluciones alternativas tampoco están evidentes. ¿Debería el propietario despedir a Enrique, despedir las mujeres, o comenzar una nueva política de dirección de personal?

Para solucionar el problema de la rotación de personal (pregunta 3), el estudiante puede sugerir sueldos más altos para retener a los empleados, más mecanización para aminorar su dependencia en ellos (una solución popular con los pequeños empresarios si tienen el dinero para implementarla), o una supervisión más informada por Doña Marta, lo cual nos lleva a la pregunta 4. La última pregunta en el caso trata de sugerir indirectamente la mejor solución. También directamente relaciona el caso a situaciones similares en la comunidad local, cuando estas semejanzas ya se hayan mencionado en la discusión de la clase.

APENDICE I

Muestra C.1

Caso 2. Industrias La Confianza [2]

"Industrias la Confianza" es una fábrica pequeña que produce bolsas de plástico en Tuluá. La firma ha estado en operación por los últimos cinco años bajo la dirección del propietario y gerente, Carlos Cumplido. Los diez empleados de la firma fabrican las bolsas y las venden a varios detallistas, fabricantes de vestidos, y otros negocios en la ciudad. Los términos de crédito para el negocio pequeño del Señor Cumplido son trienta días para compras a crédito, y sesenta días por ventas a crédito. En el pasado, el problema del dueño no ha sido la demanda sino la falta de la materia prima (hojas de polietileno) para la fábrica. Esta escasez es debida a controles sobre la importación del extranjero de plástico no procesado y la producción insuficiente de esta materia prima en Colombia.

Don Carlos tiene dos cuentas bancarias -- una con el Banco de Tuluá, y la otra con el Banco Industrial. Las dos cuentas tienen un promedio de depósitos y movimientos semejantes. Pero dos o tres veces al mes Sr. Cumplido hace un cheque con fondos insuficientes de sus cuentas bancaria, y el cheque es devuelto (junto con una llamada del suministrador enojado). Esta situación frecuentemente ocurre porque el dueño había estado contando con el depósito de un cheque posfechado que había recibido de un cliente. Pero muchas veces estos cheques posfechados son devueltos por falta de fondos y exceden el crédito del Sr. Cumplido.

Don Carlos alquila el edificio en que tiene su negocio. Pero tiene una moticicleta japonesa nueva (que él avalua a $50.000 pesos) y es medio-dueño con su hermano de una finca pequeña cerca de Tuluá (calcula su parte en $100.000 pesos)

Después de examinar sus estados de cuenta por el año pasado (que fueron preparados por su esposa y repasados por su contable) (vea lo anexo), el Sr. Cumplido cree que el negocio va bien. Consecuentemente, decide pedir un préstamo bancario de $ 160.000 pesos para comprar una máquina de $ 60.000 e inventario adicional de la materia prima (vendido por un suministrador a $ 100.000) para aumentar su producción.

Usted es el nuevo gerente del sucursal del Banco Industrial en Tuluá, recién llegado de Bogotá. La semana pasada

---

[2] Este caso es ficticio y no representa una microempresa actual en Tuluá. Sim embargo, algunas de las características de esta firma teórica son comunes a muchos pequeños negocios en Tuluá.

Sr. Cumplido pasó por su oficina y habló brevemente de su empresa y de su interés en recibir un préstamo de tres años con una tasa de interés del 18 por ciento. Como banquero, sus responsabilidades principales son la seguridad y la rentabilidad de sus préstamos. La casa principal del banco actualmente tiene muchos fondos para prestar y está pidiendo que las sucursales hagan tantos préstamos como es posible. La única información que Ud. tiene concerniente a la fábrica de bolsas de plástico del Señor Cumplido es lo que se ha presentado en este caso.

¿Le otorgaría Ud. un préstamo al Señor Cumplido? Si su respuesta es positiva, ¿cuánto, bajo cuáles condiciones, y por qué? Si es negativa, ¿por qué? Antes de contestar estas preguntas considere los siguientes puntos:

1. ¿Qué otra información desea tener concerniente el negocio del Señor Cumplido y su solicitud de financiamiento?

2. ¿Qué cantidad de ventas adicionales podría producir el préstamo? ¿Cuánto en beneficios adicionales?

3. ¿Cuáles factores positivos y negativos afectarían su decisión de aprobar el préstamo? ¿Cuáles prácticas comerciales debe corregir Don Carlos antes de recibir crédito?

4. Repase los estados fiancieros de "Industrias La Confianza" (referiendo a los datos de la siguiente página). ¿Cuál es la condición financiera de la compañía en respecto a liquidez, deudas y rentabilidad?

APENDICE I
Muestra C.1

INDUSTRIAS LA CONFIANZA

(Balance de Diciembre 31, 1978)

Activos		Pasivos	
Caja y Banco	$ 50.000	Cuentas por pagar	$ 200.000
Cuentas por Cobrar	150.000	Préstamos de corto-plazo	300.000
Inventario	100.000		
		Pasivo corriente (Pasivo realizable)	500.000
Activo corriente (Activo realizable)	300.000	Préstamos de largo-plazo	200.000
Activo fijo	500.000		
		Total Pasivo	700.000
Total Activos	$ 800.000		
	==========	Capital	$ 100.000
		Total Capital y Pasivo	$ 800.000
			==========

INDUSTRIAS LA CONFIANZA

(Estado de Pérdidas y Ganancias por los doce meses de Enero 1, 1978 a Diciembre 31, 1978)

Ventas netas	$ 1,200.000
Materias Primas Consumidas (Costo de Ventas)	720.000
Utilidad Bruta	480.000
Mano de Obra	150.000
Detracción por el dueño	120.000
Otros Egresos	150.000
Utilidad Neta	60.000
	==========

APENDICE I

Muestra C.1

Nota al instructor

Este caso es muy diferente del anterior. Pone al pequeño negociante en una posición desacostumbrada -- la de un banquero examinando la solicitud de préstamo de un pequeño empresario (como él mismo). Las preguntas que el banquero hace en el caso son semejantes a ésas que el asesor preguntaría mediante el programa de asesoría. El caso es más complicado que el caso Cachaco porque usa estados de cuenta. Pero pocas cuentas se incluyen en los estados, y todas las montas se han expresado en cifras redondas. Sin embargo, es un ejercicio difícil que debe ser tratado sólo por contables locales o por empresarios que han completado un curso básico de contabilidad.

¿Cuáles otros datos sobre el caso necesita el participante? Si considera el colateral potencial para el préstamo, el estudiante debe preguntar como Don Carlos calculó el valor de su motocicleta y su media parte de la finca de la familia. También puede dudar la precisión de los estados financieros de Don Carlos (¿Habrán Don Carlos y su contador "cambiado los libros" por fines contributivos como hacen muchos pequeños empresarios?).

La segunda pregunta invita el análisis básico de los estados financieros para calcular el posible aumento de ventas y rentabilidad si se le otorga el préstamo. Si el estudiante supone que el balance de intentario es representativo del año entero, la rotación de inventario es 7.2 veces, o una vez cada 50 días. Por consecuencia, un aumento de $100.000 podría doblar las ventas netas (si la tasa de rotación queda igual), y doblar las utilidades netas (si los margenes de rentabilidad permanecen iguales). El énfasis en las variables es después de todo el punto clave de todas las discusiones analíticas del caso.

La tercera pregunta pone en duda cuales factores positivos o negativos se deberían considerar antes de aprobar el préstamo para Don Carlos. Y también, ¿cuáles prácticas comerciales debe cambiar? Lo positivo es que Don Carlos está ganando beneficios y vendiendo a un mercado creciente. Lo negativo es que hace cheques sin fondos, saca mucho dinero del negocio (casi tanto como los pagos de todos los empleados) y sus términos de crédito a los clientes y suministradores le son desfavorables. Viendo sus estados financieros (la pregunta 4) vemos que Don Carlos también tiene una posición negativa de capital de trabajo (- $200,000), un coeficiente de deuda-equidad muy alto (71), y un margen de utililidades netas del 5% que es bajo relativo al de otros fabricantes. Pero una

APENDICE I

Muestra C.1

valuación liberal de la motocicleta y su parte de la finca y el inventario que comprará con el préstamo puede resultar en suficiente colateral para el financiamiento.

Los datos del caso les indica a algunos estudiantes a aprobarle el préstamo y a ótros a negárselo. Durante la discusión del caso, el instructor puede hacer el papel de abogado del diablo -- un papel que a veces tendrá que hacer mediante la asesoría.

APENDICE I

Muestra C.2

INFORME DE MUESTRA QUE SE PUEDE USAR DURANTE UN SEMINARIO PARA PEQUENOS EMPRESARIOS

El cálculo y el significado del Costo de Ventas y el Inventario

El estado de pérdidas y ganancias consiste en varios cuadros estandarizados de ingresos y egresos. El cuadro o sección de ingreso que es el más importante es el de ventas netas del producto de la compañía. Igualmente, el cuadro más significante de costos está directamente relacionado con el precio de estos productos vendidos y por eso se llama "costo de ventas". En una pequeña empresa manufacturera, la gran parte de ésto consiste en el valor de las materias primas.

Tenemos que calcular el valor del costo de ventas indirectamente. Las ventas de la empresa se calculan casi automáticamente porque simplemente se suman los precios de venta por el día de las facturas, o de la cinta de la caja de registro. En contraste el costo de esos productos vendidos normalmente no se anota cuando cada artículo se vende (con frecuencia el cajero tiene suficiente dificultad en acordarse de los precios y anotarlos sin tener que calcular los varios costes de cada producto). Muchas firmas no tienen un sistema de inventario "perpetuo" o "Kardex" que anota el movimiento diario de materias primas. Consecuentemente, estas firmas tienen que calcualr el valor de coste de ventas con un inventario físico. Como veremos en lo siguiente, las ideas de costo de ventas e inventario son procesos relacionados.

El ejemplo que sigue supone (igualmente que muchos sistemas de contabilidad práctica) que el coste de venta es igual a la cantidad de materia prima invertida (para simplificar no vamos a añadir otros costos como costos indirectos). Fijado en esta suposición, el cálculo de costo de ventas por un período dado se haría como el siguiente:

APENDICE I

Muestra C.2

Inventario Inicial:	
(De materias primas en las tres etapas de producción: materias primas, fabricación en curso, y productos terminados; el inventario es determinado por una cuenta física y una avaluación de los productos de la firma	$ 2.400
Más:	
Compras de materias primas durante el período	$ 35.100
Subtotal:	
Materia prima asequible para venta	$ 37.500
Menos:	
Inventario final al fin del período (fijado en el inventario físico de materias primas, fabricación en curso, y productos terminados, y realizado al fin del período)	$ 2.500
Total:	
El costo de ventas por el período	$ 35.000

Deberíamos advertir aquí que aún con los sistemas de inventarios perpetuos (o "Kardex") existe la necesidad de realizar un inventario físico por lo menos una vez al año para comprobar el sistema.

Este ejemplo muestar las características complementarias e interdependientes de los conceptos de coste de venta e inventario. Menos lo que es pérdida o robo, lo que no se vende debe quedar en existencias -- y lo que no queda en existencias tiene que haber sido vendido. Como veremos más tarde, hay un problema en el cálculo del valor de inventario y el costo de ventas a causa de cambios en precios mediante el tiempo (normalmente suben.) Consecuentemente, si calculamos mal el valor del inventario, entonces alteramos el cálculo del costo de venta para ese período. Un mal cálculo del costo de ventas

APENDICE I

Muestra C.2

también significa que exageramos o hacemos una estimación baja de la ganancia bruta.

El problema de calcular el costo de venta ocurre cuando varios artículos idénticos fueron comprados en fechas diferentes a precios diferentes. Cuando se venden estos artículos, ¿cuál precio usamos para el precio de venta? Como los artículos son idénticos, ¿cómo sabemos cuál artículo vendido fue comprado anterirormente al precio más bajo? El ejemplo que sigue examina estos problemas:

Ejemplo: Vamos a suponer que durante el año anterior tres unidades de la misma materia prima "X" estaban asequibles para elaboración y venta. Al fin del año, después de realizar un inventario físico, vemos que sólo una unidad queda en el almacen. Durante este período también anotamos las compras de la materia "X":

Fecha de la Compra	Transaccion	Número de Unidades	Costo de Unidad
Enero 1	Inventario Inicial	1	$ 9
Marzo 4	Compra	1	$ 13
Mayo 9	Compra	1	$ 14
Total		3	$ 36
Promedio de Costo por Unidad			$ 12

Durante este período usamos dos unidades en la fabricación de los productos, quedando con una unidad de materia prima X en el inventario final. Sin embargo, como todos los productos son iguales no sabemos cuales se vendieron y cuales quedan en existencias. Consecuentemente, tenemos que adoptar un método consistente para poder determinar cual coste de este flujo de costes se usará para indicar un valor al inventario, e igualmente al coste de ventas para el artículo X. El valor del inventario de materia prima X al final del período podría ser $9, $13, $14...o el promedio de $12! ¿Cómo decidimos cuál valor? Un método es el método de coste medio, que consiste de sumar los precios de compra de un artículo y

dividirlos por el número de artículos comprados durante el período. El costo del inventario final usando este método sería $12. Otra manera de calcularlo es la "salida en orden inverso a la de adquisición" (LIFO) que se calcula como su nombre indica: se supone que el último artículo comprado es el primero vendido. Consecuentemente, el costo del primer artículo comprado es indicado en el inventario. Aplicando este método a nuestro ejemplo, esta formula nos da $9 para el valor del inventario final de lamateria prima X.

"Salida en orden inverso a la de adquisición" (LIFO) muchas veces da una avaluación baja de las ganancias en vista de la inflación, y va contra el flujo normal de compra-venta (es decir, generalmente esperamos que los artículos comprados primero serán vendidos primero, y no al contrario). El método "Salida en el orden de adquisición" (FIFO), es otra clase de cálculo para avaluar l inventario y el costo de ventas. También funciona como indica : nombre: el primer artículo comprado se trata como el primer vendido. Como resultado, el último artículo comprado se queda en inventario. En una situación inflacionista esta forma de avaluación puede exagerar ganancias; sin embargo, sí conforma al flujo normal de compra-venta. Usando este método el valor del inventario final de nuestro ejemplo sería $14.

Nota al instructor

Esta ayuda se puede usar para explicar los conceptos de intentario y coste de ventas. También sería más apropiado para las empresas más grandes (o los contables que trabajan con ésas) porque el tiempo y el esfuerzo necesarios para la avaluación consistente de inventarios puede resultar impráctico para el pequeño empresario. El objetivo que el asesor espera lograr con las microempresas es la elaboración básica y realística de estados de cuenta, no la elaboración detallada que resulta de estos métodos de avaluación de inventarios.

APENDICE I

Muestra C.3

MUESTRA DE UN PROBLEMA DE TAREA QUE EXAMINA

EL CONOCIMIENTO DE CONTABILIDAD DE LOS PARTICIPANTES

Ejemplo [3] : La Compañía Y le ha pedido ayuda con el próximo problema.

Tiene tres secretarios que tienen que hacer las siguientes labores:

a. LLevar el libro mayor general

b. Llevar el libro de cuentas por pagar

c. Llevar el libro de cuentas por cobrar

d. Preparar los cheques

e. Llevar el registro de comprobantes

f. Dar crédito por devolución y concesión

g. Conciliar los extractos de cuenta

h. Manejar y depositar recibos de efectivo

Suponiendo que no existe algún problema con las capacidades de los tres empleados, la compañía le pide a Ud. que divida las funciones anteriores entre los tres empleados de manera que resulte en el mejor control interno. Se supone que estos empleados no tendrán otras funciones contables más que las enumeradas, y que las funciones no enumeradas serán cumplidas por otras personas.

1. Decida como va a distribuir estas labores entre los tres empleados. Se supone que con la excepción de los trabajos pequeños de la conciliación bancaria y la preparación de créditos por devolución y concesión, todas las funciones requieren igual tiempo.

---

[3] El material de "Uniform CPA Examination Questions and Unofficial Answers", propiedad literaria 1977 de American Institute of Certified Public Accountants, Inc., está adaptado con permiso.

APENDICE I

Muestra C.3

2. Prepare una lista de cuatro combinaciones no-satisfactorias de las labores. Trate de contestar las preguntas antes de consultar la solución siguiente.

Lo más notable de la división de labores es la división de poder para que un solo individuo no tenga control único sobre toda la teneduría y todas las gestiones de una transacción. Esta división no sólo limita la ocasión de fraude, sino que más importante, provee comprobación automática de la eficiencia y precisión.

Fuente: Cost Accounting, A Managerial Emphasis de Charles Horngren, página 672 (vea #46 en la Bibliografía Escogida). Re-impresa con permiso de American Insititute of Certified Public Accountants.

Nota al Instructor:

Este ejemplo de controles internos es relativamente avanzado y sólo apropiado para esos empresarios con un conocimiento de contabilidad. Aunque es suficientemente breve que se puede hacer de tarea, también se puede utilizar para discusión de la clase.

Como muchos de los problemas y ejercicios sacados de textos, puede ser demasiado teóretico para una audiencia pragmática de pequeños empresarios. No obstante, este problema puede ser útil para comenzar una discusión general no sólo de controles contables sino de otros controles necesarios en la microempresa, como seguridad de la instalación y delegación de autoridad. Las soluciones a las preguntas siguen:

SOLUCION 1. División de labores:

Empleado No. 1:

a. Llevar el libro mayor general

b. Conciliar la cuenta de banco

c. Dar créditos sobre devolución y concesión

Empleado No. 2:

a. Preparar los cheques

APENDICE I

Muestra C.3

b. Manejar y depositar recibos de efectivo

c. Llevar el registro de comprobantes

Empleado No.3:

a. Llevar el libro de cuentas por pagar

b. Llevar el libro de cuantas por cobrar

2. Las combinaciones de funciones poco satisfactorias son:

a. Recibos de efectivo y cuentas por pagar

b. Efectivo y créditos sobre devolución y concesión

c. Desembolso de efectivos y cuentas por cobrar

d. Desembolsos de efectivo (registro de comprobantes) y conciliación de cuenta bancaria

e.: Libro mayor general y recibos de efectivo

f. Cuentas por cobrar y creditos sobre devolución y concesión.

APENDICE I

Muestra C.4

EXAMEN ILUSTRATIVO PARA PROBAR
EL CONOCIMIENTO DE ASIENTOS CONTABLES
DE LOS PARTICIPANTES DEL SEMINARIO

(Tomado de un seminario presentado por el autor
a un grupo de pequeños empresarios en Tuluá, Colombia)

Indique el impacto de cada una de las siguientes transacciones sobre los activos, pasivos, y capital de una pequeña empresa por es uso de los siguientes símbolos:

Aumento	+
Reducción	-
Permancece igual	0

Transacciones	Activo	Pasivo	Capital
a. Ganancias de una loteria se invierten en una maquinaria nueva			
b. Un socio compra capital en acciones			
c. La compra de maquinaria a crédito			
d. Recibo de un préstamo de banco			
e. Reembolso del prestamo			
f. Pago de sueldos de obra de mano			
g. Pagos de rentas acumulados (aunque el pago en efectivo no se hace hasta el fin de mes)			
h. Venta a crédito			
i. Un intercambio del producto de la firma a un suministrador por materia prima			

APENDICE I

Muestra C.4

		Activo	Pasivo	Capital
j.	Pago de impuestos del año pasado			
k.	La depreciación de activo fijo por el mes			
l.	El 50% de la maquinaria de la fábrica es destruído por un incendio			
m.	Un deudor comercial declara bancarrota			

Un repaso de las secciones básicas del balance general

En el Balance, un Activo es todo lo de valor en la empresa -- por ejemplo, efectivo y cuentas bancarias, cuentas por cobrar, inventario, gastos franqueados, y "activos fijos" (por ejemplo, terreno, edificios, enseres de oficina, maquinaria, automóbiles).

Una Deuda o Pasivo indica lo que se debe -- por ejemplo, préstamos bancarios, cuentas por pagar, gastos acumulados, (por ejemplo, mano de obra, servicios de agua, gas, etc., renta)

El Capital cuantifica el valor de la inversión en el negocio. Esta sección del Balance normalemte se divide en dos partes: Las inversiones originales y subsecuentes por el dueño y socios (capital desembolsado) y las ganancias acumuladas por el negocio mediante el tiempo (beneficio acumulado). El Estado de Pérdidas y Ganancias afecta Capital positivamente si hay un beneficio, y negativamente si hay una pérdida.

Siempre acuérdese de la próxima formula:

ACTIVO = DEUDA + CAPITAL

APENDICE I

Muestra C.4

Nota al instructor:

Este examen prueba el conocimiento del participante de la contaduría de partida doble. Las preguntas pueden ser más fáciles o más difíciles (en este ejemplo, las preguntas g, i, j son relativamente más difíciles). La prueba también incluye una definición del balance y sus cuentas principales para ayudar al estudiante.

Este tipo de prueba no sólo sirve de repaso del conocimiento de contabilidad del estudiante, sino que también provee una manera conveniente de introducir otros temas importantes a la discusión de la clase. Las preguntas b, l, m, por ejemplo, muestran el valor de socios (aportan capital nuevo), las ventajas de seguro (un incendio podría destruir los activos fijos), y la necesidad de políticas estrictas de crédito (la bancarrota de un deudor podría borrar los activos de una cuenta por cobrar).

FUENTE: Tomado de material de Dr. José Manuel Arenas, INCOLDA, Cali, Colombia.

APENDICE II

Muestra A

CUESTIONARIO PRELIMINAR PARA SELECCIONAR LAS EMPRESAS

(Tomado del trabajo del autor con las microempresas de Tuluá, Colombia

1. El nombre y la edad del dueño.
2. El nombre de la firma.
3. Los productos y servicios específicos ofrecidos por la empresa, en orden de importancia.
4. La fecha de establecimiento del negocio (o el número de años de experiencia del dueño actual si compró el negocio a un dueño anterior).
5. ¿Tiene el propietario otras empresas? ¿Cuántas y en qué campo de actividad?
6. ¿Está satisfecho el propietario-gerente con su sistema de contaduría y los archivos que le ayudan a dirigir el negocio?
7. ¿Hay una secretaria o un familiar que tiene el tiempo y el interés de llevar los libros? ¿Los está llevando ahora? ¿Temporalmente o permanente?
8. Tiene la firma un contador?
9. ¿Ha recibido la firma asistencia asesorial anteriormente, consultas de asesores privados, contables, o agentes de extensión del gobierno?
10. ¿Ha hecho préstamos la empresa recientemente o en el pasado de bancos o compañías de fianciamiento?
11. ¿Es la fábrica la propiedad del empresario o la está alquilando?

APENDICE II

Muestra A

12. El programa no puede proveer o garantizar acceso a crédito. Sin embargo, si al fin de la asesoría fuera posible un préstamo, ¿para que lo usaría el propietario?

_____ compra de materias primas

_____ probar nuevos productos

_____ comprar maquinaria

_____ comprar automóviles o construir una fábrica nueva

_____ aumentar la fuerza laboral

_____ otro (especifique _____)

13. ¿Si el dueño recibiera asistencia asesorial bajo el programa, en cuáles áreas administrativas la concentraría? ¿Cuáles resultados esperaría de la asistencia?

APENDICE II

Muestra B

MUESTRA DE UNA CARTA DE DECLARACION DE INTENCIONES

Una carta de declaración de intenciones es un formulario que el asesor puede usar para clarificarle al pequeño empresario el objetivo y el alcance de la asesoría. En contraste a un contrato, que es un documento de acuerdo obligatorio firmado por ambos el asesor y el cliente, la declaración de intenciones es un documento menos formal que puede ser unilateral, elaborado por el asesor o la organización patrocinadora. Un ejemplo de una carta de declaración de intenciones, tomado de la obra del autor con las pequeñas empresas de Tuluá, Colombia, sigue:

Este documento es comprobante de un servicio asesorial ofrecido a la empresa ___(nombre de la compañía)___, que comienza formalmente el ___(fecha)___ y termina ___(fecha)___, incluyendo un período preliminario de "Diagnóstico" o examinación inicial gratis de la firma para la orientación y la base del futuro curso de acción de la asesoría. Este Diagnóstico dura de ___(fecha)___ a ___(fecha)___. Todas estas actividades se realizan dentro del programa "Como Desarrollar su Microempresa", patrocinado por la Cámara de Comercio de Tuluá y la Fundación para el Desarrollo Industrial del Valle del Cauca. Si al final del Diagnóstico el Asesor o el Propietario están insatisfechos con el progreso de la consulta, éste se puede terminar sin prejuicio o costo al Propietario, el Asesor, o el Programa.

La asistencia asesorial es ofrecida por _____ (nombre)_____, de _____(organización patrocinadora), durante este período por un costo de $_____ que será pagado por cheque a la Cámara de Comercio de Tuluá en _____ (fecha)___. Este dinero se asigna exclusivamente a los gastos relacionados con el Programa "Como Desarrollar su Empresa" y no forma parte de la entrada personal del Asesor. La Empresa debe pagar por separado cualquier gasto de libros de contaduría, archivos, u otros materiales y equipo que necesite la firma por consecuencia del asesoramiento.

Los objetivos generales de la asesoría incluyen: aumentar la rentabilidad de la Empresa, mejorar el flujo de efectivos, y apoyar la administración general de la Empresa, con atención a otros aspectos como la mercadotécnica, la dirección, etc. El contenido y progreso exacto de la consulta

APENDICE II

Muestra B

la deciden el Asesor y el Propietario o Socio Principal de la Empresa. Para que el Asesor pueda aconsejar al la firma de una manera eficiente y productiva, es necesario que tenga acceso a toda la documentación y archivos de la empresa, dependiendo también de la cooperación del Propietario para la provisión de la información requerida. Debe estar absolutamente claro que toda información dada al Asesor queda completamente confidencial.

La asistencia asesorial será ofrecida a tres (3) empresas simultáneamente, con cada una visitada aproximadamente dos (2) veces a la semana. Al final del período del asesoramiento, se hará una evaluación fiananciera confidencial de cada Empresa, con recomendaciones para su futura administración -- recomendaciones que el Propietario tiene derecho de aceptar o rechazar. A cada firma se le pide que complete una evaluación de la asesoría al final del período de consulta.

Lo siguiente certifica que la Empresa _____(nombre de la firma)_____ fue seleccionada para el programa de asesoramiento por su participación en el Seminario "Normas Básicas para la Organización de la Pequeña y Mediana Industria".

_____(firma)_____	_____(firma)_____
Alonso Lozano Guerrero Secretario Ejecutivo Cámara de Comercio de Tuluá	Gary L. Vaughn Asesor Voluntario del Cuerpo de Paz
_____(fecha)_____	_____(fecha)_____

APENDICE II

Muestra C

DIAGNOSTICO CONTABLE

(Este cuestionario, tomado del manual de contabilidad del sistema MICRON, sirve de ayuda al asesor para la recopilación de la información necesaria para instalar un sistema contable en una pequeña empresa.)

Empresa_____ Dueño_____

Dirección_____ Teléfono_____

1. ¿Cómo comenzó su negocio?
   a. ¿Hace cuántos años?
   b. ¿Qué experiencia tenía?
   c. ¿Con cuánto capital comenzó?
   d. ¿Qué cosas han tenido efectos positivos o negativos en su negocio?

2. Contabilidad
   a. ¿Ha pagado a un contador en el pasado? ¿Cuánto?
   b. ¿Cuáles libros, archivos, o listas de cuentas lleva ahora?
   c. ¿Qué documentación usa (recibos, facturas, etc.)?
   d. ¿Guarda recibos, facturas, pedidos, etc?

3. Tengo interés en saber el estado financiero y las políticas de negocio de su empresa para tener un conocimiento de su condición y gestión.

   a. ¿Dónde tiene su cuenta corriente? ¿Tiene más de una?
      ¿Cuánto dinero está en la cuenta actualmente?
      ¿Ha recibido un empréstito de este banco?

   b. ¿Hay un sistema de caja menor?
      ¿A cargo de quién?
      ¿Cuánto efectivo hay en caja?
      ¿Usa su dinero personal para gastos?

   c. ¿Hay una cuenta de ahorros? ¿Dónde?
      ¿Cuánto tiene ahorrado?
      ¿Saca fondos de la cuenta de ahorros? ¿Por qué?
      ¿Cuánto interés le está produciendo?

APENDICE II

Muestra C

d. Clientes - Cuentas por Cobrar
- ¿Cuántos clientes firmes tiene?
- ¿Dónde están?
- ¿Quién paga el transporte?
- ¿Cuáles son los términos de crédito?
- Qué porcentaje de ventas son ventas a crédito?
- ¿Hay descuentos?
- ¿Qué plazo de pago?
- ¿Cómo compara sus términos a los de otras firmas en su campo?

- ¿Recibe cheques posfechados?
  - ¿Los guarda hasta que se venzan?
  - ¿Paga a los suministradores?
  - ¿Los vende a un corredor? ¿A qué comisión?

- ¿Recibe pedidos?
  - ¿Le adelantan dinero?
  - ¿Que porcentaje?
  - ¿Entrega los pedidos a tiempo?

- ¿Hay clientes ocasionales?
  - ¿Son locales o lejanos?
  - ¿Hacen pedidos?
  - ¿Pagan con cheques posfechados?

- ¿Hay producción sin pedidos firmes?
  - ¿Por qué?
  - ¿Qué porcentaje?

- ¿Son los pedidos en cantidades grandes o pequeñas?

- ¿Tiene Ud. vendedores?
  - ¿Comisión?
  - ¿Salario mínimo?
  - ¿Gastos de transporte?
  - ¿Porcentaje de ventas debido a vendedores?

e. ¿Presta dinero a sus amigos?
  - ¿Cuánto?
  - ¿A qué plazo?
  - ¿A qué interés

f. ¿Cuántos empleados hay?
  - ¿Cuándo les paga?

APENDICE II

Muestra C

- ¿Que beneficios reciben?
- ¿Hay mucha rotación?
- ¿Hay más de una tanda?
- ¿Cuáles son las horas? ¿Trabajan tiempo extra?
- ¿Les paga por hora o por contrato?

- ¿Presta dinero a los empleados?
  - ¿Con frecuencia?
  - ¿Reduce del sueldo la cantidad prestada?

g. ¿Tiene inversiones?
   - ¿Acciones, bonos, certificados, etc?
   - ¿Parte en otros negocios?

h. Activos fijos
   - ¿Que maquinaria tiene? ¿El valor?
   - Planta
     - ¿Hipoteca? ¿Cuánto paga mensualmente?
     - ¿Arriendo? ¿Cuánto paga mensualmente?
   - ¿Tiene casa, automóvil, finca, motocicleta, etc.?

i. Suministradores
   - ¿Tiene suministradores fijos? ¿Cuántos?
     - ¿Dónde?
     - ¿Quién paga el transporte?
     - ¿Cuáles son los términos de crédito? ¿El límite?
     - ¿Les paga Ud. con cheques posfechados?

   - Hay abastecedores ocasionales?
     - ¿Puede conseguir a crédito?
     - ¿Que porcentaje de compras?

   - ¿Qué clase de materias primas compra? ¿En que porcentaje?
     - ¿Cuáles son escasas?
     - ¿Cuáles han subido de precio dramáticamente?

j. ¿Tiene obligaciones bancarias? ¿Más de un préstamo?
   - El nombre del banco
   - La cantidad

k. ¿Tiene otras obligaciones financieras?
   - ¿Compañías financieras? ¿Cantidad? ¿Términos?
   - ¿Préstamos privados? ¿Cantidad? ¿Términos?

l. ¿Hay reservas para pagar beneficios sociales?
   - ¿Cuánto les debe a los empleados?

m. Ventas
   - ¿Cuáles meses tienen más ventas?
   - ¿Menos ventas?
   - ¿Cuál es el promedio de ventas mensuales?
   - ¿Puede Ud. subir sus precios inmediatamente para corresponder a las alzas en precio de compra?
   - ¿Por qué no?

n. Gastos personales?
   -¿Tiene Ud. un salario propio?
   -¿Cuanto gasta semanalmente? ¿Mensualmente?

o. ¿Tiene otros ingresos o egresos fuera del negocio normal?
   -¿Qué clase?
   -¿Cuánto mensualmente?

FUENTE: Cuerpo de Paz, (MICRON, Accounting for the Micro Business: A Teaching Manual), Contabilidad Para la Micro Empresa, Manual de Enseñanza, Ayuda #1.1 -1.3 (vea #31 de la Bibliografía Escogida).

APENDICE II

Muestra D

COMO DESARROLLAR UNA RELACION ASESORIAL EFECTIVA CONVIRTIENDOSE EN BUEN OYENTE

Técnicas receptivas en la primera etapa

Las técnicas receptivas incluyen escuchar y observar, que tienen que ver con la recepción y la asimilación. A veces seconsideran ejercicios "pasivos", pero equivocadamente porque estos ejercicios piden concentración total. La mayoría de personas pueden asimilar cuatro veces más de lo que pueden expresar verbalmente; y por eso existe el peligro de la distracción.

Medidas para facilitar la asimilación de información incluyen:

- Pedir permiso para apuntar datos importantes (especialmente cifras);
- Usar la pausa, por ejemplo, cuando el cliente termina de hablar, no se apure Ud. a hablar, sino mírelo como si estuviera esperando más detalles -- con frecuencia el cliente ofrece los detalles más significativos después de su pausa;
- Estimule la elaboración de los puntos con preguntas como "¿Hay más detalles?" o "Siga, por favor";
- Pida ejemplos;
- Trate de evitar teorías, y en la primera etapa de recopilación de datos evite contestar las preguntas; Diga que dará su opinión más tarde, cuando haya oído todos los datos;
- Si es necesario, conteste una pregunta con ótra, por ejemplo, diga "¿Por qué me pregunta eso?" o "Detrás de cada buena pregunta hay una buena respuesta--me gustaría oir su respuesta a su misma pregunta".

APENDICE II

Muestra D

Porque el observar y escuchar ocupa tanto tiempo, y el asesor puede estar impaciente por continuar lo más rápido posible, es posible que desarrolle malos hábitos. Unas precauciones elementales que previenen ésto son las que siguen:

PRECAUCIONES PARA MEJORAR LOS HABITOS DEL OYENTE

Hábitos malos	Remedios posibles
Distraerse	Trate de analizar y evaluar los datos (clasifíquelos en orden)
Tomar demasiados apuntes	Escoja puntos claves y escriba notas breves
Hacer decisiones repentinas	Anote los datos importantes
	Formule su conclusión después de la entrevista
Falta de concentración	Trate de anticipar la próxima idea
Oir selectivamente sólo lo que espera oir	Busque significados nuevos o escondidos
Interrumpir al cliente	Espere que haya una pausa natural en el discurso del cliente

Fuente: Management Consulting: A Guide to the Profession, 1980, página 357. Propiedad literaria 1976, 1977, 1978, 1980, International Labor Organization, Geneva. Re-impresa con permiso.

Formulario para Evaluación de Asesorias 1/

APENDICE II

Muestra E

Indicador de tipo	
A. Nombre del asesor	Luis Rodriguez
B. Datos del negocio	
Nombre del propietario	Juan Gomez
Dirección de la empresa	Carrera 20, #3-40
Teléfono	54-89
Tipo de negocio	
C. Datos de base al comienzo	
Promedio de ventas mensuales	$1.000
Número de empleados	12
Otros indicadores	—
D. Durante la Asesoría	
Fecha de comienzo	5/15/80
No. de horas de asesoramiento intensivo	35
No. de horas de seguimiento	18 horas
E. Al final de la asesoría:	
Fecha de terminación de asesoría intensiva	9/15/80
Fecha de terminación del seguimiento	1/30/81
Cambios administrativos:	Sistema contable instalado
• Cambios realizados	Implementación de política de crédito más estrecha
• Cambios no realizados	Todavía necesita emplear un gerente de fábrica
Cambios cuantificables: (preferiblemente un porcentaje o un cambio absoluto de los datos de la base	Ventas mensuales han subido 20% de la base Dos trabajadores adicionales empleados.
	La solicitud de credito bancario por la firma de $20.000 fue rechazada.
F Nombre del asesor	$20,000 José Valle
Fecha de la evaluación	2/30/81

1/ Libros contables de multicolumnas permiten la evaluación de siete firmas en el mismo formulario

APENDICE III

Muestra A

UN REPASO DE PROGRAMAS DE ASISTENCIA ASESORIAL
PARA LAS MICROEMPRESAS SELECCIONADAS

1. (Malcolm Harper's Methodology for Assisting Micro Businesses)

a. Historia: Malcolm Harper, un asesor de la firma de Intermediate Technology, Londres, y socio de la Escuela Administrativa Cranfield (Cranfield School of Management) en Inglaterra, colaboró con el Programa para la Productividad de Pequeñas Empresas en Kenya (Partnership for Productivity) comenzando en 1970. El Programa para la Productividad es una fundación no-lucrativa patrocinada por los Quakers y ubicada en Washington, D.C., y ha formado un papel clave en el desarrollo de programas de asistencia técnica para microempresas rurales en el Tercer Mundo. En 1974 las labores del Programa, el Sr. Harper, y las instituciones locales en Kenya habían producido la base del modelo detallado aquí; el método subsecuentemente se trató en otros países fuera de Africa, como Sri Lanka, Indonesia, y Brasil.

b. Metodología General del Programa: El programa pone énfasis en la asistencia asesorial comprensiva en vez de la selectiva dentro del sector de la microempresa. Su enfoque cae principalmente en los tenderos pequeños de pueblo en los países más pobres o en lugares aislados de países de ingreso mediano, como la región nordeste de Brasil. El objetivo del programa es ofrecer consejos de administración básica a las pequeñas empresas con el fin de que se puedan ayudar ellos mismos y que puedan aumentar ganancias y empleos. El método depende de muchos individuos rurales, frecuentemente de poca educación formal, que sirven de intermediarios entre los especialistas y los empresarios, ofreciendo servicios de extensión prácticos.

En Kenya los asesores eran personas que no habían terminado la escuela secundaria y que fueron reclutados para trabajar con microempresas en sus regiones. El programa asignó fondos limitados para los sueldos de estos asesores, (aproximadamente US$100/mensual en 1976).

c. El contenido del Programa: Para el oficio de asesor Los administradores del programa consideran grupos pequeños de jóvenes en las comunidades locales. Después de pedir solicitudes escritas de los interesados, los administradores dan una breve "prueba de aptitud asesorial" (que consiste de

APENDICE III

Muestra A

unos cuantos problemas de aritmética) y una entrevista personal con cada solicitante. Este proceso produce un grupo selecto que son invitados a vivir en el centro de entrenamiento (idealmente situado en el campo) por un programa de tres semanas diseñado para entrenar los reclutados para ser asesores. El entrenamiento está detallado en el libro de Malcolm Harper; consiste de 40 por ciento conferencias, 35 por ciento ejercicios, 20 por ciento viajes y tareas, y cinco por ciento pruebas. El entrenamiento trata de graduar 20 asesores de cada grupo.

El programa pone énfasis en la supervisión estrecha de los asesores. Los asesores trabajan con una variedad de clientes, con el fin de 30 clientes por consultor por año. Ambos los supervisores y el director del programa (los dos de un nivel de educación y experiencia más alto que los asesores) tienen que mantener sus propios clientes. Por medio de este trabajo de extensión mantienen una relación realística con sus subalternos, y proveen asistencia a las empresas más grandes que necesitan ayuda más sofisticada de lo que pueden ofrecer los asesores.

d. Observaciones sobre el Programa: El modelo Harper es uno imaginativo que trata de corresponder a las necesidades de asistencia gerencial de las empresas inexpertas y de labor-intensiva con la ayuda de una fuente abundante de jóvenes desempleados. Su método comprensivo y no seleccionista de las pequeñas firmas rurales es muy diferente a los métodos selectos propuestos por Staley y Morse en los años 1960 [1], o del método de firmas seleccionadas propuesto en este manual. A pesar de todo, el método de Harper y el modelo de la firma seleccionada pueden complementarse en un país con necesidades regionales diversas.

La metodología Harper tiene varias ventajas. Ofrece una cantidad de asesores de poco costo que pueden corresponder a las necesidades de micromepresas rurales aisladas. También ofrece el entrenamiento en masa de asesores y empresarios en países donde estas capacidades son escasas. La debilidad del método puede consistir en que trata de ayudar a todos los empresarios sin consideración all motivo o el éxito potencial. El método depende de asesores jóvenes y poco capacitados que inevitablemente cometen errores. No obstante lo "básica" que parezca una empresa, sus gestiones con frecuencia son complejas y las decisiones claves como el cambio de líneas de productos requieren un aconsejador con experiencia. El programa afecta a un número relativamente grande de empresas con pocos asesores (700 empresas fueron asesoradas por 20 consultores en el Programa en Kenya en 1976). Sin embargo, dado el tamaño pequeño de las firmas,

---

[1] Vea #6 de la Bibliografía Escogida para detalles adicionales.

los sitios aislados, y el asesoramiento precipitado que reciben, el impacto de esta asistencia en el desarrollo económico nacional es limitado. Además, este programa pone énfasis en empresas detallistas y no industriales (quizás porque la pequeña firma detallista es menos compleja para el asesor joven y sin experiencia), y hay poca integración entre el programa de asesoría y el crédito de fuentes privadas o bancos del gobierno. En fin, el modelo Harper aumenta demasiado el trabajo de los supervisores con el requisito adicional que mantengan sus propios clientes.

2. Partnership for Productivity and the Government of Liberia: The Yekepa Model [2]

a. Historia: El Programa de Asistencia Para la Microempresa y la Asociación Para la Productividad: El Modelo Yekepa hizo su proyecto en el medio ambiente único de Yekepa, un pequeño pueblo minero cerca de la frontera de Liberia y Guinea. La economía del pueblo había sido dominada por LAMCO, un compañía minera Sueca-Americana con participación del gobierno de Liberia. A traves de los años había creado una infraestructura económica y social extensiva en el pueblo. En 1969, los oficiales vieron el pronóstico del final de la minería intensiva y la necesidad de ayudar a los 20.000 habitantes a hacer la transición a otra economía no basada en la minería férrea (minería de hierro). En 1969 y 1979, la compañía comenzó a despojarse de sus actividades en viviendas, transporte, y contratos eléctricos, y entregándolos a empresarios Liberianos locales. Estas transferencias no tuvieron éxito. Los habitantes tenían poca experiencia en la gestión de negocios, y la mentalidad de "pueblo de la compañía" les impedia ver las empresas como inversiones propias. Consecuentemente, en 1974 LAMCO buscó la ayuda de una organización de desarrollo para darle dirección a la economía de Yekepa.

b. La metodología general del programa: La Asociación Para la Productividad hizo un acuerdo con LAMCO y el gobierno de Liberia para elaborar un programa de desarrollo. Los objetivos específicos incluyeron cierto número de empresas locales auto-sostenientes, empleos, y la generación de nuevas inversiones en un período de tres años. Los objetivos fueron ambiciosos, especialmente en vista de la falta de infraestructura, las pocas capacidades empresarias, y los recursos limitados del lugar.

---

[2] Se encuentran más detalles sobre el estudio de la Asociación Para la Productividad, Realizing the Development Opportunity Created by an Iron Ore Mining Concession in Liberia: The Yekepa Model, 1978. (Vea la Bibliografía Escogida, #10.)

APENDICE III

Muestra A

Por lo general, la promoción de la pequeña empresa que emprendió la Asociación estaba orientada hacia las firmas de Yekepa que:

- usaban materias primas locales.
- ofrecían productos o servicios necesarios, o sustitutos de productos importados.
- eran de labor intensiva y no de capital intensivo.
- no requerían capacidades técnicas y administrativas difíciles de obtener.
- podrían sobrevivir después del desgasto del hierro.
- tenían una probabilidad de éxito.

Aunque la asesoría directiva hizo un papel clave en el programa de Yekepa, el programa no se limitó a asesoramiento de la pequeña empresa. Lo que hizó fue crear un método integrado de promoción de la pequeña empresa que incluía asesoramiento directivo y técnico, crédito, industrias, y encuestas de los sectores. De esta manera la promoción de la microempresa fue sólo una parte de un programa de desarrollo regional, incluyendo desarrollo de la comunidad, estudios y extensiones agrícolas, y proyectos industriales a gran escala.

c. El contenido del programa: Durante los primeros tres años, el programa usó seis funcionarios extranjeros (tres técnicos de la Asociación para la Productividad y tres Voluntarios del Cuerpo de Paz) y seis profesionales Liberianos y agentes de extensión. Los fondos para el programa fueron abastecidos por la Asociación, el gobierno de Liberia, y fuentes privadas internacionales; LAMCO ofreció la asistencia técnica, equipos prestados, y contribuciones de maquinaria y edificios. La financiación del programa de todas las fuentes por los primeros tres años llegó a un total de US$860.000.

La filosofía general de la Asociación (Partnership for Productivity) en Liberia no era hacer estudios de viabilidad largos sino invertir tiempo en establecer proyectos y resolver problemas. En el sector de la microempresa, el programa ofreció asesoramiento gerencial individual, seminarios directivos, y en algunos casos, la provisión de edificios o equipo para una variedad de empresas comerciales e industriales, incluso una compañía grande de transporte, un contratista de electricidad, restaurantes, un teatro, un supermercado, un aserradero, un

un ladrillero, y una panadería. El programa también promovió varias empresas agrícolas (incluyendo una granja de avicultura y una de ganado de cerda y proyectos de la comunidad como un centro de artesanías para las mujeres de la comunidad apoyado por el YMCA.

d. Observaciones sobre el Programa: El informe de la Asociación Para la Productividad sobre el proyecto Yekepa es una antología útil de las dificultades de la asistencia a pequeñas empresas. La descripción de los problemas de la asesoría -- mala administración, problemas financieros, robos, y hasta contadores borrachos -- es una historia conocida. Por otra parte, el programa tuvo algunos éxitos con microempresarios novicios. Por ejemplo, un electricista anteriormente de LAMCO emprendió con éxito una empresa contratista. Al fin de su primer año, el negocio empleaba al propietario más cinco trabajadores y había ganado varios contratos. El éxito de esta empresa se debió a la combinación de un estudio de viabilidad hecho por la Asociación, un préstamo de vehículos y equipo de LAMCO, y la inversión y la administración del propietario. En otro caso, la Asociación proporcionó un consultor para reforzar una empresa mueblista con la supervisión del flujo del trabajo y el mantenimiento de maquinaria y enseres. La Asociación le prestó al negocio US$15.000 para ayudar a pagar el costo de un gerente Liberiano con más experiencia. Por consecuencia, la firma extendió su fuerza laboral de cinco a 30 empleados y las ganancias crecieron dramáticamente. A pesar del éxito de la firma, el consultor mueblista extranjero se quedó con la firma por uno o dos años más antes de que los Liberianos pudieran controlar la firma.

Las necesidades de Yekepa lógicamente invitaban la estrategia de desarrollo integrada auspiciada por la Asociación Para la Productividad. Igualmente, los problemas de las nuevas empresas envolvieron a los asesores en todas las fases de las operaciones. A veces los asesores hicieron papeles administrativos directos en vez de concentrar en el entrenamiento de Liberianos para llenar esas posiciones. Es fácil criticar esta situación, pero con frecuencia le es difícil para el asesor evitar comprometerse cuando ve los problemas de la microempresa -- especialmente en el caso de Yekepa cuando la asistencia trataba de nuevas empresas y nuevos empresarios. Aunque el Programa emprendiera demasiado, se encomienda por su filosofía intrépida y su manera práctica de enfrentar los problemas.

APENDICE III

Muestra A

3. El Programa de Desarrollo de la Pequeña Empresa de la Fundación Carvajal y ACCION International/AITEC en Cali, Colombia

a. La metodología y el contenido del programa: Desde 1977 la Fundación Carvajal, una organización caritativa, y ACCION International/AITEC, una organización voluntaria privada ubicada en Cambridge, Massachusetts, EEUU, han cooperado en la organización del Programa de Desarrollo de la Pequeña Empresa (DESAP) en la ciudad de Cali, Colombia. AITEC provee asistencia técnica al Programa de Desarrollo de la Pequeña Empresa. El programa ofrece un enlace entre una agencia no-lucrativa de asistencia gestional (DESAP) y los bancos privados locales para proveer asistencia gestional, entrenamiento y crédito a las microempresas.

El programa tiene tres fases básicas: un censo comercial para seleccionar las microempresas interesadas, un análisis de la rentabilidad de las firmas seleccionadas, y ayuda en la solicitación de crédito bancario para las firmas que han mostrado una rentabilidad potencial. Sólo empresas con ventas netas mensuales hasta US$5.500, equidad neta menos de US$20.000, no más de diez empleados, y por lo menos un año y medio de experiencia califican para asistencia bajo el programa.

El personal del Programa de Desarrollo de la Pequeña Empresa (DESAP) consiste de doce profesionales y técnicos, un asesor residente apoyado por "Agencias Privadas en Colaboración" Private Agencies Collaborating Together (PACT, una agencia de los Estados Unidos), una secretaria, y un mensajero, y tiene un presupuesto de US$70.000 (principalmente para salarios de personal). Los tres departamentos técnicos del programa -- La Selección y el Entrenamiento, El Análisis Financiero, y Proyectos y Seguimiento -- elaboran un programa organizado que ayuda a un gran número de clientes con el uso económico de personal y tiempo. En un mes se encuestan aproximadamente 240 firmas para calcular su interés general en el Programa (DESAP). Los negocios de más motivación y experiencia son entrevistados detalladamente por uno de los promotores del Departamento de Selección y Entrenamiento. Si la entrevista es exitosa el promotor enrola al cliente en las clases del Programa para recibir instrucción en sistemas contables. Hay dos o más visitas por un técnico del Departamento de Análisis Financiero para inspeccionar la implementación del sistema contable que el empresario ha adaptado para su negocio. De las 240 firmas encuestadas cada mes, como 18 eventualmente son elegibles para recibir crédito. Las firmas no son recomendadas para crédito por

APENDICE III

Muestra A

el Departamento de Análisis Financiero hasta que hayan mejorado su rentabilidad y su contaduría por medio de los cursos auspiciados por el Programa sobre los temas de administración, planificación, proyectos (por ejemplo, la preparación de solicitudes de crédito), y costes -- cada curso es de más o menos diez horas.

El programa entero funciona con un sistema parcialmente reembolsable. Por ejemplo, la instalación de un sistema contable (dos visitas por un asesor) cuesta US$3.20, los instructores de las clases cobran un dólar por estudiante por hora, y dos por ciento de cada préstamo obtenido con la ayuda del Programa es devuelto al programa. Puesto que el crédito se obtiene de bancos privados, los términos son estringentes, y requieren una hipoteca, colateral aceptable, o un fiador respetable. Desde el comienzo del programa en Marzo 1977, hasta Junio del 1980, El Programa (DESAP) encuestó 2,700 microempresas en Cali, de las cuales 109, o 4 por ciento recibieron crédito (el promedio de préstamos fue US$1,300 por cliente). Las evaluaciones de las firmas que recibieron crédito muestran que la fuerza laboral creció 30 por ciento, las ventas mejoraron 107 por ciento, y la tasa de desfalco fue sólo 0.36 por ciento.

Desde Junio 1980, el Asesor Residente de AITEC se ha mudado a Bogotá donde está proporcionando asistencia a un programa similar en Bucaramanga, Medellín y Bogotá. El Programa de Desarrollo (DESAP) está usando un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo (Interamerican Development Bank) y con estos fondos debe ofrecer 200 nuevos préstamos por año. Hasta ahora los mismos aumentos notables en fuerza laboral y ventas, y la misma tasa baja de desfalcos han permanecido. El Programa de Desarrollo de la Pequeña Empresa (DESAP) también está proporcionando ayuda técnica a otros esfuerzos empresariales.

b. Observaciones sobre el Programa: El Programa de Desarrollo de la Pequeña Empresa (DESAP) es un modelo interesante de un programa combinado de asistencia directiva y creditaria para la pequeña empresa. El enfoque cae entre las microempresas de Harper y las empresas seleccionadas discutidas anteriormente. Los indicadores cuantitativos de los resultados del programa muestran que ha sido un esfuero exitoso. Además, la división de asistencia directiva y crédito entre El Programa (DESAP) y bancos privados parece darles confianza a los clientes de la eficacia de la asesoría, y los hace aceptar la responsabilidad de reembolsar los préstamos. En fin, muchos de

APENDICE III

Muestra A

los formularios de asesoramiento del programa, sistemas contables, y técnicas y métodos de enseñanza son útiles en cualquier programa de aseoría del sector de la microempresa. Informaciones adicionales se encuentran en el manual producido por la colaboración de la Fundación Carvajal y AITEC de título Descripción de un Programa de Desarrollo par Microempresas (vea la Bibliografía Escogida #13).

No obstante sus características buenas, el programa tiene las siguientes limitaciones:

(a) El programa funciona en volumen, procesando un número grande de microempresas para el crédito futuro. Aunque es un método práctico en una ciudad grande como Cali con una población de más de un millón, este método tiene una potencialidad limitada en pueblos pequeños o sitios rurales.

(b) Si el presupuesto total del Programa (DESAP) se divide por el número de firmas recibiendo crédito, los costos de selección y procesamiento son aproximadamente 25 por ciento del valor del préstamo promedio. Este porcentaje, por supuesto no toma en cuenta otros beneficios como seminarios ofrecidos, sistemas contables instalados, o análisis de costes realizados -- todos los cuales son útiles a los pequeños empresarios aunque no reciban crédito. No obstante, este porcentaje probablemente es típico de los costos de procesamiento altos de los programas que se concentran en proveer crédito para las microempresas.

APENDICE III

Muestra B

DIRECTORIOS DE ORGANIZACIONES DE DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA SELECCIONADAS Y FUENTES DE INFORMACION

Varias organizaciones no-lucrativas ofrecen asistencia a microempresas o a programas de desarrollo para las pequeñas empresas en el Tercer Mundo. Estas organizaciones ofrecen información para la organización de programas de asistencia, financiamiento para comenzar éstos, o asesores para ayudar a entrenar los pequeños empresarios o los asesores locales . El primer directorio que sigue da una lista selecta de organizaciones no-lucrativas o gubernamentales ubicadas en los Estados Unidos que trabajan con las microempresas en los países en desarrollo. Esta lista excluye varias asesorías privadas lucrativas que especializan en las asistencia a la pequeña empresa. También excluye muchas organizaciones privadas voluntarias que ayudan el desarrollo microempresario dentro de otras actividades extensas.

La segunda lista o directorio en esta muestra indica directorios adicionales de organizaciones no-lucrativas en los Estados Unidos y otros países que trabajan con las pequeñas empresas. También ofrece las direcciones de organizaciones y servicios de información que pueden proveer fuentes adicionales sobre la pequeña empresa. Las direcciones de otras fuentes de información sobre microempresas aparecen en la Bibliografía Escogida como referencias a las publicaciones.

A. Directorio de Organizaciones para el Desarrollo de las Microempresas [3]

1. ACCION/International-AITEC
   10-C Mount Auburn Street
   Cambridge, Massachusetts 02138

   Provee asistencia asesorial y financiamiento para los programas de microempresas, principalmente en Latinoamérica.

2. Agency for International Development (AID)
   320 21st Street, N.W.
   Washington, D.C. 20523

   La agencia oficial de los Estados Unidos para asistencia de desarrollo.

---

[3] Se basa sobre TAICH DIRECTORY (1978) (U.S. Non-Profit Organizations in Development Assistance Abroad, vea el #7 de la página 192.

APENDICE III

Muestra B

3. Appropriate Technology International (ATI)
1724 Massachusetts Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20036

Apoya organizaciones locales que tratan de resolver problemas con soluciones inovadoras de costo bajo usando capacidades y recursos locales. Ofrece asistencia técnica, y provee ayuda financiera en forma de subvenciones, préstamos, o inversiones.

4. Institute for International Development
360 Maple Avenue, West
Suite F
Vienna, Virginia 22180

Provee asistencia técnica para el desarrollo de pequeñas empresas usando recursos del sector privado. Hace inversiones y préstamos a empresas locales que no pueden conseguir financiamiento local. Ofrece cursos de entrenamiento en la administración de la pequeña empresa, la mercadotécnica, la contabilidad, y la administración de personal, y también tiene servicios de asesoría para problemas cotidianos.

5. Inter-American Foundation
1515 Wilson Boulevard
Rosslyn, Virginia 22209

Proporciona asistencia financiera y asesorial para empresas rurales (especialmente cooperativas) en Latinoamérica.

6. International Executive Service Corps
622 Third Avenue
New York, New York 10017

Recluta directores ejecutivos capacitados (principalmente jubilados) para ppuestos de corto-plazo como asesores voluntarios en firmas locales que piden asistencia directiva o técnica.

APENDICE III

Muestra B

7. International Voluntary Services, Inc. (IVS)
1717 Massachusetts Avenue, N.W.
Suite 605
Washington, D.C. 20036

Recluta técnicos capacitados internacionalmente para trabajar con proyectos rurales de auto-ayuda cuando son pedidos por las instituciones o los gobiernos patrocinadores.

8. New TransCentury Foundation
1789 Columbia Road, N.W.
Washington, D.C. 20009

Ofrece ayuda técnica a pequeñas empresas privadas para el desarrollo de nuevas redes de mercadotécnica y la expansión de mercados.

9. Opportunities Industrialization Centers International, Inc.
240 West Tulpehocken Street
Philadelphia, Pennsylvania 19144

Provee asistencia técnica en la planificación y la implementación de empresas pequeñas y medianas.

10. Overseas Private Investment Corporation
1129 20th Street, N.W.
Washington, D.C. 20527

Una corporación cuasi-gubernamental que asegura las inversiones de las compañías de los Estados Unidos en los países en desarrollo. También ofrece financiamiento para pequeñas y medianas aventuras comunes con compañías Estadounidenses y empresas públicas y privadas del Tercer Mundo.

11. Partnership for Productivity Foundation/USA, Inc. (PfP)
2311 18th Street, N.W.
Washington, D.C. 20009

Suministra asistencia asesorial, entrenamiento y fondos para programas de microempresas, especialmente en Africa.

APENDICE III

Muestra B

12. Private Agencies Collaborating Together, Inc. (PACT)
777 United Nations Plaza
Suite 6B
New York, New York 10017

Un centro coordinador para organizaciones voluntarias privadas de los Estados Unidos. Apoya programas de artesanías, desarrolla equipo de costo bajo para la producción de comestibles, y ofrece entrenamiento gerencial y organizacional.

13. Technoserve
11 Belden avenue
Norwalk, Connecticut 16852

Provee asistencia técnica, gerencial, y financiera a microempresas y entrena participantes en estas empresas y de instituciones locales relacionadas con los pequeños negocios.

14. Volunteers in Technical Assistance, Inc. (VITA)
3706 Rhode Island Avenue
Mt. Ranier, Maryland 20822

Ofrece varios servicios técnicos y cooperativos -- diseños técnicos y soluciones a problemas por correo, planificación de proyectos, evaluaciones, análisis de sistemas de información, consultas en la fábrica para individuos y grupos. Se especializan en sistemas de información y la tecnología de la información.

15. Young Men's Christian Association of the U.S.A. (YMCA)
World Relations Unit of the National Board
600 Lexington Avenue
New York, New York 10022

Provee asistencia a negocios auto-sostenientes.

16. Young Women's Christian Association of the U.S.A. (YWCA)
World Relations Unit of the National Board
600 Lexington Avenue
New York, New York 10022

El desarrollo y la promoción de artesanías e industrias caseras; desarrollo de capacidades; entrenamiento gerencial dentro de YMCA y en coordinación con otras agencias.

APENDICE III

Muestra B

B. Lista Selecta de Directorios y Fuentes de Informaciones Concerniente la Microempresa

1. Editor of AID Research and Development Abstracts (ARDA)
ST/DIU Information Division
U.S. Agency for International Development (AID)
Washington, D.C. 20523

Publica el catálogo trimestral ARDA que enumera publicaciones por tema de desarrollo (incluyendo microempresas). Las publicaciones son asequibles a organizaciones en países del Tercer Mundo a un precio subvencionado.

2. Resource Utilization Division
Office of Development Information and Utilization (ST/DIU)
U.S. Agency for International Development (AID)
Washington, D.C. 20523

Publica Directory of Development Resources (Junio 1979): una lista de servicios de apoyo técnico, centros de información, estudios de campo, revistas, bancos de datos, y entrenamiento para varias áreas del desarrollo, incluso programas de promoción de microempresas.

3. American Management Associations
The American Management Associations Building
135 West 50th Street
New York, New York 10020

Ofrece programas de entrenamiento y conferencias para negocios de todos tamaños, principalmente en los Estados Unidos. También publica varios libros de administración que son asequibles por la división de publicaciones AMACOM. Solicite medio de catálogos de cursos y libros.

4. General Secretary
International Council for Small Business
University of Wisconsin-Extension
929 North Sixth Street
Milwauke, Wisconsin 53203

APENDICE III

Muestra B

Promulga varias publicaciones sobre el tema de la pequeña empresa. Solicite una lista de títulos y precios.

5. National Technical Information Service
U.S. Department of Commerce
Suite 620
425 13th Street, N.W.
Washington, D.C.

Promulga publicaciones re-impresas sobre una variedad de temas, incluyendo la pequeña empresa. Escriba a la dirección indicada para solicitar catálogos.

6. Peace Corps
Information Collection and Exchange, Room 701
806 Connecticut Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20525

Publica Resources for Development (Septiembre, 1981), Appropriate Technologies for Development Series, Manual No. M-3. Este folleto da un resumen de varias organizaciones y publicaciones que tratan de temas del desarrollo, incluyendo las microempresas. Las listas están agrupadas por área geográfica.

7. Wynta Boynes, Editor
Technical Assistance Information Clearing House (TAICH) of the American Council of Voluntary Agencies for Foreign service, Inc.
200 Park Avenue South
New York, New York 10003

Publica U.S/ Non-Profit Organizations in Development Assistance Abroad (TAICH) Directory 1978. El mejor directorio comprensivo y la descripción más completa de actividades de las organizaciones de desarrollo privadas y voluntarias operando en el extranjero. Contiene índices por país y varias listas por sector.

8. Technonet Centre
RELC International House
30 Orange Grove Road
Tanglin P.O. Box 160
Singapore 9124
Republic of Singapore

Una red de informaciones y un centro de entrenamiento para las organizaciones de desarrollo de la microempresa en Asia. Aceptan solicitudes de la revista y otros informes.

APENDICE III

Muestra C

COMO JUNTAR EL EQUIPO DE REFERENCIA DEL ASESOR DE GESTIONES DIRECTIVAS

El entrenamiento del asesor de gestiones no termina con el curso de asignaturas y la experiencia en el campo; un equipo de materiales de referencia es una gran ayuda al asesor en su trabajo. El tamaño del equipo depende de la sofisticación relativa del programa de asesoría y del consultor particular. Un equipo comprensivo incluye libros o folletos en las siguientes áreas claves de referencia (los programadores o asesores deben escoger las referencias que parezcan las más útiles para su caso).

1. Asesoría: Un manual general práctico, que trata programas y metodologías en el campo de la asesoría gestional sería útil. El presente puede servir de ejemplo. Otra referencia general es Consultancy for Small Business por Malcolm Harper. (Vea #15 en la Bibliografía Escogida.) El manual Management Consulting: A Guide to the Profession de la Oficina Internacional del Labor (International Labor Office) también es una referencia general beneficiosa para el asesor de pequeñas empresas, aunque su enfoque principal es la empresa de escala grande (anotación #27).

2. Enseñanza: El asesor no sólo aconseja a los clientes, sino que les enseña en grupo. Consecuentemente, es útil tener una guía de métodos y ayudas de enseñanza. El mejor libro sobre este tema es Audio-Visual Aids for Cooperative Education and Training de la Organización de Agricultura y Comestibles (Food and Agriculture Organization, FAO) (la anotación #23 de la Bibliografía Escogida). Hay dos publicaciones del Cuerpo de Paz que sirven de ayuda: The Photonovel: A Tool for Development (anotación #32), y Visual Aids: A Guide for Peace Corps Volunteers (#33 de la Bibliografía). Otro folleto útil es el de Arthur Andersen de título Manual for Group Discussion Leaders (#17 de la Bibliografía).

3. Relaciones Humanas: Una forma buena de mejorar sus habilidades en las relaciones humanas es leer los casos personales de otros agentes de extensión que han trabajado en países en desarrollo. Un libro excelente que trata de la experiencia de un Voluntario del Cuerpo de Paz y sus labores en

un pueblo rural costal de Ecuador es el libro Living Poor por Moritz Thomsen (la anotación #36). También puede ser valioso leer los libros populares de psicología como I'm OK, You're OK (vea la nota *) o How to Win Friends and Influence People (#20 en la lista) por Carnegie. Dos libros que ofrecen unos análisis interesantes de experiencias del Peace Corps son Agents of Change: A Close Look at the Peace Corps, por Hapgood, y el libro de Textor, Cultural Frontiers of the Peace Corps (vea #25 y #35 en la Bibliografía Escogida).

4. Contabilidad: El asesor tiene que ser un profesional competente además de un consejero compasivo. La base de las capacidades del asesor debe ser un conocimiento amplio de la contabilidad, ambos de las normas contables y de los sistemas simplificados que son apropiados para las microempresas en países en desarrollo. Hay varios textos excelentes de la contabilidad de norma: un ejemplo es Accounting Principles por Niswonger and Fess (anotación #51). Ejemplos de los sistemas contables simplificados incluyen el sistema MICRON del Cuerpo de Paz (#31), Single Entry Bookeeping System de VITA (#21), sistemas de teneduría de libros desarrollados por Malcolm Harper (#15), y la Fundación Carvajal - AITEC programa en Cali, Colombia (anotación #13).

5. A Series of Practical Brochures on How to Address Specific Small Business Problems: Aunque los manuales y textos generales son referencias útiles, el asesor necesita soluciones actuales (no teóricas) para los problemas concretos de las microempresas en las áreas de contabilidad, mercadotécnica, y planificación, entre ótras. Una serie de folletos prácticos que sugiere soluciones concisas a estos problemas es una ayuda significante para la labor diaria del asesor. Estos folletos también sugieren temas beneficiosos para conferencias de entrenamiento.

Muchos países en desarrollo tendrán estas publicaciones por medio de un banco de desarrollo del gobierno, algún programa de entrenamiento vocacional, o un grupo de comerciantes privados. En Colombia, por ejemplo, La Corporación de Financiamiento Popular, CFP (una organización de asistencia financiera y gestional dedicada a la microempresa) publica un boletín mensual con consejos para pequeños empresarios y asesores. También provee un servicio de información técnica que ofrece por correo informes más detallados sobre varios temas técnicos y administrativos a un costo razonable.

* I'm OK --You're OK, por Thomas A. Harris M.D. (Avon Books, paperback, 1973).

APENDICE III

Muestra C

Si no se encuentran localmente estas ayudas administrativas, se pueden encontrar en los Estados Unidos: Small Business Reporter del Banco de América (anotación #18 de la Bibliografía Escogida); varias series por la Administración de Pequeños Negocios de los E.E.U.U. (U.S. Small Business Administration) (anotaciones #38 y #39); y para hispanoparlantes hay una traducción por la Agencia para Desarrollo Internacional (U.S. Agency for International Development, AID) con el título de Programa del Aviso de Dirección Administrativa: Administración de la Pequeña Empresa (anotación #37).

6. Otras referencias: Para el consultor que tiene interés en analizar la administración de la pequeña empresa en más detalle, las siguientes referencias pueden ser beneficiosas:

-- Un texto sobre la administración de pequeñas empresas: Dos libros excelentes sobre la administración de la pequeña empresa en los E.E.U.U. son Managing the Small Business de Steinmetz y Kline, (#52), y Survival and Growth: Management Strategies for the Small Firm (#42).

-- Un libro sobre un tema específico de la administración de la microempresa: Aunque cada asesor debe generalizarse para poder resolver los problemas diversos de sus clientes microempresarios, él o ella puede tener un interés especial -- pueda que sea mercadotécnica, personal, finanza, u otra disciplina. Un estudio de la especialidad le sería útil. El libro de Helfert, Techniques of Financial Analysis, por ejemplo, ofrece un repaso excelente de los temas importantes del análisis financiero, más unos estudios de casos valiosos para la instrucción de seminarios (vea la anotación #45).

APENDICE III

Muestra D

BIBLIOGRAFIA ESCOGIDA

La Bibliografía que sigue está dividida en tres secciones, cada parte correspondiendo a un capítulo del manual. Las referencias se organizaron por orden alfabético y las de interés especial llevan una anotación.

Al final de cada referencia, las publicaciones se identifican como ediciones de bolsillo (EB), libros de encuadernación dura (ED), folletos (F), o papeles o manuscritos no publicados (NP). También es posible que algunos de los libros de encuadernación dura sean igualmente asequibles en ediciones de bolsillo; y el lector prospectivo debe investigar las librerías o las casas editoriales antes de comprar. La mayoría de los materiales sólo se encuentran en bibliotecas y librerías en los Estados Unidos, o por medio de organizaciones de informaciones públicas como la Agencia Para el Desarrollo Internacional de los E.E.U.U. (U.S. Agency for International Development) que promulga los Abstratos de Estudios y Desarrollo (Research and Development Abstracts, ARDA), el Servicio Nacional de Informaciones Técnicas del Departamento de Comercio de los E.E. U.U. (U.S. Department of Commerce's National Technical Information Service, NTIS), o el centro de información del Banco Mundial (World Bank) en Washington que distribuye muchas publicaciones a un costo razonable al público.[4] Esas publicaciones traducidas al español se encuentran en librerías privadas u oficinas gubernamentales en muchos países de Lationamérica. Varias de las siguientes referencias son asequibles por medio de la Oficina Para la Colección y el Intercambio de Información del Cuerpo de Paz (Peace Corp's Office of Information Collection and Exchange, ICE, 806 Connecticut Avenue, N.W. Washington, D.C., 20525. Los materiales que se pueden solicitar por medio de ICE actualmente están marcados con un asterisco (*). Los Voluntarios del Cuerpo de Paz pueden pedir estos materiales de ICE por medio del APCD/Supervisor de Proyecto (APCD/Proyect Manager).

---

[4] Estas y otras organizaciones que pueden proveer información o asistencia a pequeñas empresas se enumeran (con las direcciones) en esta Bibliografía o en el Apéndice III, Muestra B. Algunos servicios de información (como ARDA y NTIS) también suministran materiales a un costo subvencionado para las organizaciones desarrolladoras en el Tercer Mundo.

APENDICE III

Muestra D

I. CAPITULO UNO: LA MICROEMPRESA: DEFINICION Y MEDIO AMBIENTE

1. Daines, Samuel R. Agribusiness and Rural Enterprise Project Manual, Washington, D.C.: Practical Concepts, Incorporated, 1979.

Un estudio contratado por AID que muestra la variedad de opciones de programación y políticas posibles en el campo de la pequeña empresa. (EB)

2. Gordon, David L. Guidelines for SSE Project Development. Washington, D.C.: The World Bank Industrial Development and Finance Department, February 14, 1978.

Un papel presentado en la conferencia con el título "Conferencia de Agencias Patrocinadoras para el Desarrollo de la Microempresa" ("Meeting of Donor Agencies in Small-Scale Enterprise Development"), organizado en Berlín por la Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional (German Foundation for International Development), Octubre 23-26, 1979. (NP)

3. Industrial Development and Finance Department, the World Bank. Employment Creation and SSE Development. Washington, D.C.: The World Bank, March, 1977.

Una exposición útil sobre la macro-economía y la pequeña empresa. (NP)

4. Neck, Phillip A., ed. Small Enterprise Development: Policies and Programs (Management Development Series #14). Geneva: International Labor Organization, 1977.

Una antología de artículos sobre programas de pequeña empresa en varios países en desarrollo. (EB) Solicite a ILO Publications, International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland, para ésta y otras publicaciones.

APENDICE III

Muestra D

5 Schumacher, E.G. Small is Beautiful: Economics as if People Mattered. New York: Harper and Row, publishers (Perennial Library), 1973.

Una tesis bien-conocida a favor de la micro-económica--argumento económico y metafísico (EB). *

6. Staley, Eugene and Morse, Richard. Modern Small Industry for Developing Countries. New York: McGraw-Hill, 1965.

Una referencia comprensiva sobre el tema de la pequeña industria en los países en desarrollo. (ED)

7. The World Bank. Employment and the Development of Small Enterprises: Sector Policy Paper. Washington, D.C.: The World Bank, February 1978.

Una buena referencia en sumario sobre el impacto macro-económico de la pequeña empresa en los países en desarrollo, igual al siguiente libro sobre microempresas en areas rurales. (EB). Esta y otras publicaciones del Banco Mundial se piden al World Bank, Publications Unit, 1818 H Street, N.W. Washington D.C. 20433.

8. The World Bank. Rural Enterprise and Nonfarm Employment:A World Bank Paper. Washington, D.C.: The World Bank, January 1978. (EB)

II. CAPITULO DOS: LA ASISTENCIA GESTIONAL PARA MICROEMPRESAS: OBJETIVO Y PROGRAMA

9. Ashe, Jeffrey, PISCES: Program for Investment in the Small Capital Enterprise Sector Phase I: Assisting the Smallest Scale Economic Activities of the Urban Poor. Cambridge, Massachusetts: Accion Internacional/AITEC, 1980. (EB)

APENDICE III

Muestra D

10. Butler, George P. Realizing the Development Opportunity Created by an Iron Ore Mining Concession in Liberia: The yekepa Model. Monrovia, Liberia: Partnership for Productivity, Sobanok Printing Press, Ltd., 1978.

Un estudio de caso excelente y realístico de un programa de asistencia de pequeñas empresas en Liberia. Vea el Apéndice III, Muestra A. para más detalles. (EB). Asequible de Partnership for Productivity Foundation en Washington, D.C.

11. Davenport, Robert W. Financing the Small Manufacturer in Developing Countries. New York: McGraw-Hill, 1967.

Un estudio clásico de la relación entre el crecimiento de la pequeñas empresa y el crédito en los países en desarrollo. (ED)

12. Fraser, Peter; and Tucker, William R. Program for Investment in the Small Capital Enterprise Sector (PISCES Phase 1): Assisting the smallest Economic Activities of the Urban Poor: Part II - Case Studies, Latin America. Cambridge, Massachusetts: ACCION International/AITEC, 1980.

Vea la discusión en el texto, Capítulo Dos, Sección B. (EB)

13. Fundación Carvajal and ACCION Internanational/AITEC. Descripción de un Programa de Desarrollo para Microempresas. ACCION Internacional/AITEC: Cambridge, Massachusetts, June 1980.

Un manual excelente que describe la metodología del Programa DESAP de Cali, Colombia. Vea la discusión en Apéndice III, Muestra A. (EB). Para informaciones adicionales, escriba a Desarrollo para Pequeñas Empresas (DESAP), Fundación Carvajal, Avenida Roosevelt No. 26-29, Cali, Colombia.

APENDICE III

Muestra D.

14. Gladhart, Peter Michael and Gladhart, Emily Winter. Northern Ecuador's Sweater Industry: Rural Women's Contribution to Economic Development. WID Working Paper #81/01. East Lansing, Michigan: Office of Women in International Development, Michigan State University, June 1981.

Un caso interestante de los cambios socio-económicos causados por la promoción de la fabricación de suéteres en un sitio rural.

15. Harper, Malcolm. Consultancy for Small Business: The Concept - Training the Consultants. London: Intermediate Technology Publications, Ltd., 1976.

Vea la discusión del modelo del programa de asesorías de Harper en el Apéndice III, Muestra A. Este libro es excelente, con muchos estudios de casos, problemas, ejercicios, y otras ayudas para la enseñanza. El enfoque es en la mercadotécnica y los servicios en vez de la fabricación. (EB). Es asequible de Partnership for Productivity Foundation, 2311 18th Street, N.W. Washington, D.C. 20009; de International Scholarly Book Services, Inc., P.O. Box 555 Forest Grove, Oregon 97116; o de Intermediate Technology Publications, Ltd., 9 King Street, London WC2E8HN, United Kingdom. *

16. Kahnert, Friedrich A. and Kozlowski, Janet. Assistance to Extension Services for Small-Scale Enterprises. Washington, D.C. The World Bank, February 5, 1979.

Un papel presentado en la conferencia "Meeting of Donor Agencies in Small-Scale Enterprise Development", organizado en Berlín por La Fundación Alemana Para el Desarrollo Internacional (German Foundation for Internationa Development), Octubre 23-26, 1979. El papel presenta varias proposiciones interesantes para la organización de servicios de extensión para microempresas. (NP)

APENDICE III
Muestra D

III. CAPITULO TRES: LA ASISTENCIA GESTIONAL PARA LAS EMPRESAS SELECCIONADAS: METODOS Y TECNICAS

Materiales de referencia que se pueden aplicar directamente a la enseñanza y el asesoramiento de empresarios de pequeña escala:

17. Arthur Andersen and Company. Manual for Group Discussion Leaders (Staff Training Series). Chicago: Arthur Andersen and Company, January, 1965.

Este folleto ofrece muchas sugerencias para la organización de discusiones de grupo: por ejemplo, el plan de los asientos, los horarios de las clases, la participación de la clase, y los positivos y negativos de elaborar un seminario, conferencia, u otro formato para la instrucción. (F)

18. Bank of America. Small Business Reporter. San Francisco: Bank of America, 1970.

Una serie excelente de folletos que tratan los problemas de diferentes tipos de pequeñas empresas (principalmente en servicios y ventas), y discute las áreas diferentes de la gestión de la pequeña empresa, como la contabilidad, la finanza, y la mercadotécnica. (F).

19. Burley, R.J. Supervisión de Personal. Traducido por Nuria Cortada de Kohan. Bogotá: Fondo Educativo Inter-Americano, 1966. (Título original en Inglés: An Introduction to Basic Supervision of People, publicado por Addison-Wesley, 1966).

Un texto programado básico de relaciones humanas. El libro tiene buenas ilustraciones y es apropiado para la enseñanza de pequeños empresarios. (EB).

20. Carnegie, Dale How to Win Friends and Influence People. New York: Pocket Books, 1964.

Las ideas de Carnegie sobre las técnicas de persuasión y ventas siguen siendo útiles aún hoy día. (EB)

APENDICE III
Muestra D

21. Caye, Derry. A Single Entry Bookkeeping System for Small-Scale Manufacturing Businesses. Washington, D.C.: VITA, Inc. 1977.

Un manual básico que muestra la aplicación de este sistema en países en desarrollo. Menos complicado que el sistema MICRON. (EB). VITA, 3706 Rhode Island Avenue, Mt. Ranier, Maryland, 20822.

22. Dubach, José, El ABC para la Quesería Rural del Ecuador. Quito, Ecuador: Cooperación Técnica del Gobierno Suizo, Junio, 1980.

Un manual informativo que enseña paso-por-paso el establecimiento y la operación de una fábrica quesera rural. Tomado de la experiencia de un consejero técnico Suizo con un proyecto en Ecuador. (EB).

23. Food and Agricultural Organization (FAO). Audio Visual Aids for Cooperative Eduction and Training. New York: FAO

Un manual excelente mostrando una variedad de ayudas audio-visuales apropiadas. (EB). El distribuidor de Publicaciones de las Naciones Unidas en los Estados Unidos es UNIPUB, 345 Park Avenue South, New York, New York 10010.

24. Fundación Carvajal, Programa de Desarrollo para la Pequeña Empresa DESAPP). Ejercicio de Simulación para Pequeños Empresarios. Cali: DESAPP, Enero 1978. Adaptado del original "SIMPRO" por Robert M. Duncan.

Un ejercicio inovador en el cual los participantes hacen aviones de papel como parte de una simulación de la producción de una pequeña empresa. El ejercicio enseña conceptos como el control de calidad, teneduría de libros básica, y análisis de equilibrio. (NP). * 4

25. Hapgood, David and Bennet, Meridian. Agents of Change: A Close Look at the Peace Corps. New York: Little Brown and Company, 1968. (ED)

4 Pida fotocopia de los archivos de referencias técnicas de la Oficina para la Colección y el Intercambio de Información.

APENDICE III
Muestra D

26. Industrial Development Division, Engineering Experiment Station, Georgia Institute of Technology. Employment Generation through Stimulation of Small-Scale Industries: Guidelines for Extension Personnel. Atlanta, Georgia: Georgia Institute of Technology, 1976.

Para información sobre ésta y otras publicaciones solicite a International Development Data Center, Office of International Programs, Engineering Experiment Station, Georgia Institute of Technology, Atlanta, Georgia, 30332.

27. Kubr, M. ed. Management Consulting: A Guide to the Profession. Geneva: International Labor Office, 1980.

Describe la manera en que un consultor de una asesoría gestional debe asistir a una empresa de escala grande. Sin embargo, las secciones sobre la recopilación de datos, el análisis de datos, y las ofertas e implementaciones ofrecen consejos útiles a los asesores de microempresas. También tiene estudios de casos de asesorías de muestra, buenas guías en las áreas de administración de negocios (especialmente la producción), y muchas referencias bibliográficas (incluyendo películas) sobre todos estos temas. Para conseguir el libro escriba a ILO Publications, International Labor Office, CH-1211, Geneve 22, Switzerland o 300 East 44th Street, New York City, New York 10017. (ED)

28. Meade, Patrick. Technical Assistance for Small-Scale Industry. Bogotá: "Reunión Latinoamericana y del Caribe sobre la Pequeña y Mediana Industria", Noviembre 1973.

Este papel, presentado en la Conferencia en Bogotá en 1973, contiene muchos consejos prácticos para asesores directivos.

29. Peace Corps. Cooperatives (Appropriate Technologies for Development Series, Resource Packet No. P-5). Washington, D.C.: Peace Corps/ICE, 1978).

Un manual excelente, dividido en seis secciones para tratar los temas del concepto cooperativo, la organización, la administración, el entrenamiento y los recursos. (EB).

APENDICE III

Muestra D

30. Peace Corps. Guidelines for Development of a Home Industry (Appropriate Technologies for Development Series, Reprint No. R-14). Washington, D.C.: PC/ICE.

Ayudas prácticas sobre la organización y la administración de una pequeña empresa basado sobre las experiencias de una cooperativa textil en Ethiopia. (EB). *

31. Peace Corps. MICRON, Accounting for the Micro Business: A Teaching Manual. Peace Corps/ICE (Appropriate Technologies for Development Series, Reprint No. R-23 (Spanish, Contabilidad Para la Micro Empresa) and R-23b (English).

Un sistema contable simplificado excelente basado sobre la experiencia del autor con microempresas en Colombia. El manual se encuentra en Español y en Ingles. (EB). *

32. Peace Corps. The Photonovel: A Tool for Development (Appropriate Technologies for Development Series, Manual No. M-4). Washington, D.C.: PC/ICE.

Un folleto ilustrado mostrando la técnica de la fotonovela para la promoción.

33. Peace Corps. Visual Aids: A Guide for Peace Corps Volunteers (Appropriate Technologies for Development Series, Reprint No. R-2). Washington, D.C.: PC/ICE.

Un manual bueno que muestra la manera de usar materiales simples para preparar ayudas visuales en países en desarrollo. (EB). *

APENDICE III

Muestra D

34. Robert Morris Associates. Annual Statement Studies, 1974.

Una recopilación de los porcentajes promedios financieros de la industria para empresas pequeñas, medianas y grandes en los Estados Unidos, y útiles por lo menos en comparaciones de estimaciones en países en desarrollo. Puesto que la publicación es revisada periódicamente, consulte la última edición. (EB).

35. Textor, Robert B. Cultural Frontiers of the Peace Corps. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1966. (EB)

36. Thomsen, Moritz, Living Poor: A Peace Corps Chronicle. Seattle and London: University of Washington Press, 1969. (ED)

37. United States Agency for International Development (Centro Regional de la Pequeña Empresa). Programa del Aviso de Dirección Administrativa: Administración de la Pequeña Empresa. Mexico y Buenos Aires.

Una serie excelente de veinte libros en Español tratando varios temas de la administración de la pequeña empresa. Son traducidos de una serie de la Administración de Pequeñas Empresas de los E.E.U.U. (U.S. Small Business Administration) y sus ilustraciones y métodos programados las hacen una referencia ideal para la organización de seminarios para pequeños empresarios. (EB). Para solicitar publicaciones sobre la pequeña empresa, contacte a: U.S. Small Business Administration (SBA) Publications, Superintendent of Documents, U.S. Government Printing Office, Washington, D.C. 20402; o Office of Management Information and Training, U.S. Small Business Administration, Washington, D.C. 20416, o cualquier oficina regional de la Administración de Pequeñas Empresas en los Estados Unidos.

APENDICE III

Muestra D

38. United States Small Business Administration (SBA)
-Small Business Management Aids for Small Manufacturers.
-Small Marketers Aids.
-Small Business Bibliographies.
Washington, D.C.: Government Printing Office.

Una serie excelente de folletos gratis sobre todos los aspectos de la administración de la pequeña empresa, con referencias adicionales. Hay más de 200 folletos en estas series asequibles por medio del SBA en Washington, o de las oficinas regionales. (F)

39. United States Small Business Administration (SBA). Small Business Management Series. Washington, D.C.: Government Printing Office.

Una serie de libros sobre financiamiento, gestión, y otros temas, y asequible a un precio razonable por medio de SBA. Algunos de los títulos más útiles de esta serie son los siguientes: (EB)

A. "Financial Control by Time Absorption Analysis", Small Business Management Series #37.

B. "Financial Recordkeeping for Small Stores", Small Business Management Series #32.

C. "Strengthening Small Business Management", (unnumbered).

D. "A Handbook of Small Business Finance", Small Business Management Series #15.

E. "Guides for Profit Planning", Small Business Management Series #25.

F. "Improved Material Handling in Small Business". Small Business Management Series #14.

APENDICE III

Muestra D

G. "Personality and Success", Small Business Research Series #4.

H. "Profitable Small Plant Layout", Small Business Research Series #21.

I. "Cash Planning in Small Manufacturing Companies", Small Business Research Series #1.

J. "Cost Accounting for Small Manufacturers", Small Business Management Series #9, by R. Lee Brummet and Jack C. Robertson, 1972.

Libros de texto sobre la administración de negocios que son útiles como referencias generales para la enseñanza o el asesoramiento de pequeños empresarios:

40. Anthony, R.N. Fundamentals of Management Accounting. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1977.

Un texto intermedio excelente para la contabilidad y la finanza. También asequible en Español con el título La Contabilidad en la Administración de la Empresa. (ED)

41. Buell, Victor P., and Heyel, Carl, eds. Handbood of Modern Marketing. New York: McGraw Hill Book Company, 1970.

Contiene un tratamiento comprensivo de la mercadotécnica moderna. Incluye algunos consejos útiles para la consulta de microempresas. Pero en enfoque general es la empresa grande. (ED)

42. Cohn, Theodore, and Lindberg, Roy A. Survival and Growth: Management Strategies for the Small Firm. New York: AMACOM, 1974.

Un análisis excelente de estrategias gestionales para la pequeña empresa en los Estados Unidos. También contiene varios ejemplos breves de pequeñas empresas para ilustrar los puntos. (ED)

APENDICE III

Muestra D

43. Greisman, Bernard, ed. J.K. Lasser's Business Management Handbook. New York: McGraw-Hill Book Company, 1968.

Consejos prácticos sobre la administración de pequeñas empresas en los E.E.U.U. (ED)

44. Hargedon, Bernard J. Principios de la Contabilidad. Bogotá: Norma Editores.

Un texto de contabilidad simple y básico escrito por un técnico de AID en Colombia. (EB)

45. Helfert, Erich A. Techniques of Financial Analysis. Homewood, Illinois: Dow-Jones-Irwin, Inc., 1977.

Ofrece un repaso conciso de temas financieros selectos, con ejercicios y estudios de casos excelentes. (ED)

46. Horngren, Charles T. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1972.

Un texto avanzado de contabilidad de costes con problemas y estudios de casos. (ED)

47. Johnson, Robert W. Financial Management (Fourth Edition). Boston, Massachusetts: Allyn and bacon, Inc., 1974.

Un texto general útil. (ED)

48. Klatt, Laurance A. Managing the dynamic Small Firm: Readings. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company, Inc., 1971. (ED)

49. McGregor, Douglas. The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill Book Company, 1960.

Un estudio clave de la administración de personal, y una buena introducción a las teorías básicas de este campo. (ED)

APENDICE III

Muestra D

50. Moore, Russel F. AMA Management Handbook. New York: American Management Association, 1970.

Un texto de repaso general de los temas de gestión. Pero el enfoque es la empresa grande. (ED)

51. Niswonger, C. Rollin; and Fess, Phillip E. Accounting Principles (Eleventh Edition). Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Company.

Un texto de contabilidad general. Tiene algunas explicaciones buenas de los principios básicos de la contabilidad. (ED)

52. Stegall, Donald P.; Steinmetz, Laurence L; and Kline, John B. Managing the Small Business. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc. 1976.

Un texto de repaso excelente de varios aspectos de la administración de pequeñas empresas en los Estados Unidos. (ED)

*U. S. GOVERNMENT PRINTING OFFICE 1986; 624-963/00850

Since 1961 when the Peace Corps was created, more than 80,000 U.S. citizens have served as Volunteers in developing countries, living and working among the people of the Third World as colleagues and co-workers. Today 6000 PCVs are involved in programs designed to help strengthen local capacity to address such fundamental concerns as food production, water supply, energy development, nutrition and health education and reforestation.

Peace Corps overseas offices:

BELIZE
P.O. Box 487
Belize City

BENIN
BP 971
Cotonou

BOTSWANA
P.O. Box 93
Gaborone

BURKINA FASO
BP 537
Ouagadougou

BURUNDI
BP 1720
Bujumbura

CAMEROON
BP 817
Yaounde

CENTRAL AFRICAN REPUBLIC
BP 1080
Bangui

COSTA RICA
Apartado Postal 1266
San Jose

DOMINICAN REPUBLIC
Apartado Postal 1412
Santo Domingo

EASTERN CARIBBEAN
Including: Antigua, Barbados, Grenada, Montserrat, St. Kitts-Nevis, St. Lucia, St. Vincent, and Dominica
Peace Corps
P.O. Box 696-C
Bridgetown, Barbados
West Indies

ECUADOR
Castilla 635-A
Quito

FIJI
P.O. Box 1094
Suva

GABON
BP 2098
Libreville

GAMBIA, The
P.O. Box 582
Banjul

GHANA
P.O. Box 5796
Accra (North)

GUATEMALA
6 ta. Avenida
1-46 Zone 2
Guatemala City

HAITI
c/o American Embassy
Port-au-Prince

HONDURAS
Apartado Postal C-51
Tegucigalpa

JAMAICA
9 Musgrave Avenue
Kingston 10

KENYA
P.O. Box 30518
Nairobi

LESOTHO
P.O. Box 554
Maseru

LIBERIA
Box 707
Monrovia

MALAWI
Box 208
Lilongwe

MALI
BP 85
Box 564

MAURITANIA
BP 222
Nouakchott

MICRONESIA
P.O. Box 9
Kolonia Pohnpei
F.S.M. 96941

MOROCCO
1, Zanquat
Benzerte
Rabat

NEPAL
P.O. Box 613
Kathmandu

NIGER
BP 10537
Niamey

PAPUA NEW GUINEA
P.O. Box 1750
Boroko
Port Moresby

PARAGUAY
Chaco Boreal
162 c/Mcal. Lopez
Asuncion

PHILIPPINES
P.O. Box 7013
Manila 3129

RWANDA
BP 28
Kigali

SENEGAL
BP 2534
Dakar

SEYCHELLES
Box 564
Victoria MAHE

SIERRA LEONE
Private Mail Bag
Freetown

SOLOMON ISLANDS
P.O. Box 547
Honiara

SRI LANKA
50/5 Siripa Road
Colombo 5,

SUDAN
Djodt Deutsch
Administrator/PCV'
c/o American Embas
Khartoum

SWAZILAND
P.O. Box 362
Mbabane

TANZANIA
Box 9123
Dar es Salaam

THAILAND
242 Rajvithi Road
Amphur Dusit
Bangkok 10300

TOGO
BP 3194
Lome

TONGA
BP 147
Nuku'Alofa

TUNISIA
BP 96
1002 Tunis
Belvedere
Tunis

WESTERN SAMOA
Private Mail Bag
Apia

YEMEN
P.O. Box 1151
Sana'a

ZAIRE
BP 697
Kinshasa